

连锁经营管理方向

连锁经营与管理

（第2版）

主　编　宋之苓

副主编　苗晓娜　李　为

范　森　韩国立







说　明

本书电子版仅提供给高校任课教师使用，如有任课教师需要全本教材浏览或需要本书课件等相关教学资料，请联系北京大学出版社客服，微信手机同号：15600139606，扫下面二维码可直接联系。

由于教材版权所限，仅限任课教师索取，谢谢！



21世纪高职高专能力本位型系列规划教材·工商管理系列

连锁经营管理方向

连锁经营与管理

（第2版）

主　编　宋之苓

副主编　苗晓娜　李　为

范　森　韩国立

北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

内 容 简 介

本书以培养学生的实践能力为根本目标，按照教学过程“实践性、开放性和职业性”的要求，结合当前连锁行业发展的前沿问题编写而成。本书内容共分 10 章，在介绍连锁经营基础知识和基本原理的基础上，讲述了连锁经营战略决策、连锁企业的店铺开发、连锁企业的内部组织管理、连锁企业的商品管理、连锁经营管理信息系统、连锁企业的价格策略、连锁企业的促销策略、连锁企业的物流管理等内容，知识面宽泛，实用性强。本书章节编排是根据学生的学习进程展开的，以连锁行业的职业标准目标贯穿全书，并围绕职业能力目标来设计课程训练内容。

本书可作为高职高专工商管理、市场营销类专业及其相关专业的教材，也可作为各类零售企业、物流企业的业务及管理人员的培训教材。

图书在版编目(CIP)数据

连锁经营与管理/宋之苓主编．—2 版．—北京：北京大学出版社，2015.10
（21 世纪高职高专能力本位型系列规划教材·工商管理系列）
ISBN 978-7-301-26213-9

Ⅰ.①连… Ⅱ.①宋… Ⅲ.①连锁经营—经营管理—高等职业教育—教材 Ⅳ.①F717.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2015）第 200977 号

书　　名　连锁经营与管理（第 2 版）
著作责任者　宋之苓　主编
策 划 编 辑　蔡华兵
责 任 编 辑　蔡华兵
标 准 书 号　ISBN 978-7-301-26213-9
出 版 发 行　北京大学出版社
地　　址　北京市海淀区成府路 205 号　100871
网　　址　http://www.pup.cn　新浪微博：@北京大学出版社
电 子 信 箱　pup_6@163.com
电　　话　邮购部 62752015　发行部 62750672　编辑部 62750667
印 刷 者
经 销 者　新华书店
787 毫米×1092 毫米　16 开本　19.25 印张　453 千字
2010 年 8 月第 1 版
2015 年 10 月第 2 版　　2015 年 10 月第 1 次印刷（总第 5 次印刷）
定　　价　39.00 元

前　　言

连锁经营是指一个企业（或企业集团），以同样的方式、同样的价格在多处同样命名（店铺的装修及商品陈列也差不多）的店铺里，出售某一种（类、品牌）商品或提供某种服务的经营模式。连锁经营企业在核心企业或总部的统一领导、组织下，由分散的、经营同类商品或服务的门店，通过集中进货、统一管理的规范化经营，实现规模效益。连锁经营是当今世界许多国家普遍采用的一种现代化的商业经营模式，也是我国现代流通业发展的主流模式，在商业实践中得到了广泛运用。

目前，我国连锁经营行业发展迅速，但是连锁经营专业人才短缺，这已成为制约我国连锁企业向更高层次发展的瓶颈。无论是连锁企业还是培养连锁经营专业人才的高校，都急需连锁经营的理论作为指导，以提高专业人员的理论素养和专业能力，推动连锁企业的发展。

关于本课程

“连锁经营与管理”是高职高专工商管理等专业的专业必修课程，是连锁经营管理专业的专业基础课和核心技术课程，讲授学生从事连锁经营管理所需要的知识，并致力于培养学生的实践能力，是一门理论与实践密切结合的课程。通过本课程的学习，学生可系统掌握连锁经营管理的基本原理、方法、规律、技巧和策略，培养连锁经营管理的专业素养，将理论与实际紧密结合，满足具有实践能力的、符合中国连锁经营企业对专业管理人员的基本职业要求，也可为后续连锁经营管理专业课程学习打下良好的基础。本课程的教学目标是，学生不仅应具备扎实的连锁经营管理的理论知识，而且应具有较强的实践动手能力，同时还应具备一个基层管理人员基本的管理技能。

关于本书

本书第 1 版自 2010 年 8 月出版以来，重印多次，其合理的知识结构和专业的阐述深为广大用书教师所称道。为了进一步适应我国连锁经营专业人才教育和连锁企业经营管理实践应用的需要，编者在第 1 版的基础上，根据近几年高职高专教学改革的要求和专业新动态，并广泛征求用书教师的意见和建议，进行了有针对性的修订和完善。

本书的编写特点是：以培养学生的实践能力为根本目标，按照工学结合、模拟实训等人才培养模式的改革导向来编写；内容按照学科的定位要求组织体系架构，以连锁行业的职业标准目标开头，以案例导入，再配合典型案例、相关知识和同步训练（包括基础训练和实践训练），以实现“掌握→巩固→提高”；针对高职高专学生的学习特点，以职业能力为本位，围绕职业能力目标来设计实训项目。整个实训过程强调以学生为主体，按照“教师引导，学生参与”→“学生练习，教师辅导”→“学生动手，教师评价”3 个步骤进行，极大地激发了学生的创造性思维，能促进其理论知识向实践能力的转化，真正形成“教、学、做一体化”的模式。

如何使用本书

本书内容可按照 40～56 学时安排，推荐学时分配为：第 1 章 4 学时，第 2 章 6～8 学时，

第3章4～6学时，第4章4～6学时，第5章4～6学时，第6章4～6学时，第7章4～6学时，第8章3～4学时，第9章3～4学时，第10章4～6学时。教师可根据不同的使用专业灵活安排学时，课堂重点讲解知识点、案例和实训方法；分组讨论、实训操作可安排在实训室进行；调研报告可安排在典型企业进行。

本书编写队伍

本书由河南牧业经济学院宋之苓教授担任主编。宋之苓教授是河南省商务厅商务预报专家，承担多项省部级课题，并主持连锁经营管理精品课程网站建设工作，教学实践经验丰富，且具有二十多项商业、连锁、物流企业项目评审和项目策划的实践经验，对连锁行业情况比较了解。本书的其他编写成员均为一线教师，有两位还具有企业实践经验。

本书具体编写分工为：宋之苓（第1章和第2章的实训部分）、苗晓娜（第8章、第9章和第7、8、9、10章的实训部分）、李为（第5章和第3、4、5、6章的实训部分）、范森（第3章、第4章）、韩国立（第7章、第10章）、项晓娟（第6章）、王梦楠（第2章）；宋之苓负责本书的总体设计以及最后统稿工作。

本书在编写过程中，还参考和引用了国内外相关的文献资料，吸收并听取了许多资深连锁行业专业人士的宝贵经验和建议。在此谨向对本书编写、出版提供过帮助的人士表示衷心的感谢！

由于编者水平有限，编写时间仓促，书中难免存在不妥之处，敬请广大读者批评指正。您的宝贵意见请反馈到电子信箱 sywat716@126.com。

编　者

2015年4月

目　　录

第 7 章 连锁经营管理信息系统 191

第 8 章 连锁企业的价格策略 218

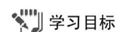
第 9 章 连锁企业的促销策略 242

参 考 文 献

[1] 王吉方．连锁经营管理教程[M]．北京：中国经济出版社，2005．
[2] 许晋源．从一到无限[M]．北京：中国财政经济出版社，1994．
[3] 冯宛平，宋之苓．中国连锁商业理论与实践[M]．郑州：河南人民出版社，1995．
[4] 郑光才．连锁经营管理[M]．杭州：浙江大学出版社，2007．
[5] 韩肃，苗钟颖．连锁经营管理[M]．哈尔滨：哈尔滨工业大学出版社，2004．
[6] 邓汝春，卢丁宁，邱晓东．连锁经营原理[M]．北京：电子工业出版社，2007．
[7] 谢福星．连锁经营原理与实务[M]．北京：化学工业出版社，2008．
[8] 方名山．连锁经营原理[M]．北京：高等教育出版社，2008．
[9] 周勇．连锁经营原理[M]．北京：高等教育出版社，2000．
[10] 王方剑．中国连锁企业投融资实务[M]．北京：中国时代经济出版社，2008．
[11] 黄金平．连锁经营管理[M]．广州：广东经济出版社，2003．
[12] 赵凡禹．超市连锁经营[M]．北京：企业管理出版社，2003．
[13] 萧桂森．连锁经营理论与实践[M]．海口：南海出版公司，2004．
[14] 高勇．啤酒与尿布(神奇的购物篮分析)[M]．北京：清华大学出版社，2008．
[15] 佘伯明，李宁．零售学[M]．大连：东北财经大学出版社，2008．
[16] 赵越春．连锁经营管理概述[M]．北京：科学出版社，2006．
[17] 杨谊青．连锁经营原理与管理技术[M]．北京：高等教育出版社，2001．
[18] 宋文官．连锁企业信息管理教程[M]．北京：高等教育出版社，2008．
[19] 徐印州．零售连锁店经营[M]．广州：广东经济出版社，2002．
[20] 许胜余．物流配送中心管理[M]．成都：四川人民出版社，2002．
[21] 邹卫东，聂轶尊．沃尔玛——美国造[M]．广州：广东旅游出版社，2002．
[22] 杨思卓．零缺陷复制——连锁运营及盈利模式[M]．广州：广东经济出版社，2004．
[23] 赵涛．连锁店经营管理——理论・案例・制度・实务[M]．北京：北京工业大学出版社，2002．
[24] 萧野．连锁经营管理 300 问答[M]．北京：中国纺织出版社，2005．
[25] 谢红霞．公共关系原理与实务[M]．大连：东北财经大学出版社，2006．
[26] 张荣齐．企业连锁经营与管理[M]．北京：科学出版社，2008．
[27] 张倩．连锁经营管理原理与实务[M]．北京：机械工业出版社，2008．
[28] 窦志铭．连锁经营管理理论与实务[M]．北京：中国人民大学出版社，2007．
[29] 何森．连锁为王[M]．北京：中国经济出版社，2005．
[30] 中国连锁经营协会．2008 年中国连锁经营年鉴[M]．北京：中国商业出版社，2008．
[31] 中国连锁经营协会．2013 年中国连锁经营年鉴[M]．北京：中国商业出版社，2013．

第 1 章

连 锁 经 营


学习目标

职 业 要 求	学 习 任 务
（1）掌握连锁经营管理的基本理论、基础知识和基本技能 （2）能在各行业的连锁企业从事市场调研、连锁推广、商务谈判、商品购销、连锁店营销策划与管理、店面运营管理、连锁店电子商务运营管理、连锁店物流管理、公关与广告策划等经营管理工作 （3）具有经营策划能力、运营管理能力、公共关系能力、商务谈判能力 （4）熟悉国际、国内市场，懂得商品知识，具有电子商务技能	（1）掌握连锁经营的基本含义 （2）了解连锁经营的本质 （3）了解连锁经营的发展历史和现状 （4）熟悉连锁经营的行业分布与业态选择 （5）掌握零售业态的分类



导入案例

连锁商业王国沃尔玛

沃尔玛（Walmart）是美国著名的零售企业，也是世界最大的跨国零售连锁集团。沃尔玛于1962年在美国阿肯色州成立，从1962年开始进行连锁经营，到1979年销售总额达10亿美元。经过50多年的发展，沃尔玛已经成为美国最大的私人雇主和世界上最大的连锁零售商。目前，沃尔玛在全球开设了超过7 800家商场，员工总数200多万，分布在美国、墨西哥、波多黎各、加拿大、阿根廷、巴西、中国、韩国、德国和英国等16个国家。全球每周光临沃尔玛的顾客近1.76亿人次。自2001年开始，沃尔玛连续多年荣登《财富》杂志世界500强企业榜首和“最受尊敬企业”排行榜，以其传统的商业经营超过汽车、石油和IT等新兴产业。2014年，沃尔玛全球的销售额达到4 763亿美元，占美国社会商品零售总额的10.51%，相当于中国社会商品零售总额的12.6%，成为名副其实的商业王国。

（资料来源：根据百度文库、中国物流与采购网等资料整理）

连锁经营是当今世界普遍采用的一种现代化的商业经营模式，在大多数国家的零售业中占据主导地位。美国连锁企业的销售额占零售总额的80%，法国、德国达50%，英国、日本达到60%以上。我国自20世纪80年代后期引入现代连锁经营以来，连锁企业发展迅速，成绩显著，销售额占零售总额的比重已超过18%。连锁经营作为一种新型的商业组织形式和经营方式，已成为现代商业的主要组织形式和国民经济发展的重要途径，对我国经济发展和社会消费产生了重大影响。因此，运用连锁经营知识和技能加强企业管理、提高企业经济效益、增强企业市场竞争力和发展能力，是我国加强现代企业经营管理的重要选择。



1.1 连锁经营的概念

1.1.1 连锁经营的含义

1．连锁经营的基本含义

一般认为，连锁经营是指一个企业（或企业集团），以同样的方式、同样的价格在多处同样命名（店铺的装修及商品陈列也差不多）的店铺里，出售某一种（类、品牌）商品或提供某种服务的经营模式。连锁经营在核心企业或总部的统一领导、组织下，由分散的、经营同类商品或服务的门店，通过集中进货、统一管理的规范化经营，实现规模效益。核心企业被称为连锁总部或总店，同时经营的店铺被称为连锁店或分店（门店），这种联号的企业称为连锁企业或连锁商业。

纵观国内外的连锁经营情况，连锁企业必须是由若干个分店联合构成，形成规模经营。在美国，最早规定有2个以上的分店联合就被称为连锁店；在英国，把有10个以上的分店的集团称为连锁店；而日本一般把拥有11家以上的商店组织才称为连锁店。单个企业无论规模多大，都不能称之为连锁店。

连锁经营最基本的表现是连锁总部统一店名、店徽，统一商品采购，统一配送，统一结算，统一经营决策，统一管理，统一价格，由各分店专门负责商品销售，体现出4个方面的特征，即有统一的经营理念、统一的商品和服务、统一的经营管理、统一的企业识别系统及

经营商标。因此，连锁经营是一种新型的商业经营方式和商业组织形式。从营销的角度来看，连锁经营是一种大规模的网络化销售模式。

2．第三次零售革命

连锁经营不仅是一种经营方式的改变，而且是商业制度的创新，更是商业和流通业的一次革命。

19世纪初期，欧美等国家尚处于封建庄园经济时期，基本上自给自足，商业零售形式大多采用手扛肩挑、集市、乡村杂货店等方式。到了19世纪中叶，英国爆发了第一次产业革命，机器生产代替了手工劳动，开放代替了封闭落后，极大地推动了生产力的发展，而生产力发展又为商品交易提供了大量的、品种多样的、廉价的商品，使得交易日益频繁；同时由于生产集中化，导致农村人口向城市的大量集中，人们对商品的需求量大幅度增加。这时的零售商业形式已经不能满足人们的需要，适应不了经济的发展。随着资本主义经济的发展和建设新城市的需要，1852年，世界上第一家百货店“邦•马尔谢”商店在法国诞生了。较之19世纪初期的零售商业形式来说，它拥有大面积的营业场所，营业设施趋于完善，以经营日用百货为主，实行综合经营，组织管理系统化，按商品品种、部门实现进货和销售人员专业化，实行明码标价和现金交易。这样，就使售货人员从繁杂的商品交易中脱离出来，为实现多品种、大量售货提供了条件，同时在管理过程中，为理顺业务和购销环节积累了大量经营管理经验，极大地提高了全社会的零售商业企业经营管理水平。其后经过几十年的发展，特别是在1860—1920年百货商店发展的黄金时期，百货商店日趋完善，逐渐走向大型化。百货店的力量，在于它把各种商品陈列在一个店铺中，满足了同一顾客、不同顾客对不同商品的需求。

第二次世界大战以后，超级市场出现了。它采用“自助式”或“无人售货”的经营方式。这也是与当时社会经济发展水平、人们的消费需求分不开的：一是战后各国经济的复苏和飞速增长，使社会劳动生产率得到提高，产品成本进一步降低，社会所能提供的物质产品日益丰富，同时由于人们消费水平、消费结构发生变化，产品逐步走向成品化、半成品化、包装化，这样不仅使超级市场有了充足的货源，而且使得超级市场所希望的批量购货、批量销售成为可能；二是人们收入提高，支付能力增强，消费观念发生了变化，消费者日常购货次数少，每次购货量大大提高；三是一些硬件服务设施，如汽车的普及，高速公路、冰箱冰柜等的出现，也为超级市场的产生和发展提供了物质条件，为顾客一次性购买大批日用品提供了方便。

零售商业经营形式的两次变革极大地推动了整个商业领域的发展，不断地影响和改变着人们的消费观念，也极大地影响着第一产业、第二产业的发展，而它们的发展又推动了流通领域向纵深发展，不断地出现多种新的适应经济、消费者需求的经营方式。连锁经营以其独特的风格，适应经济发展、消费者需求和经营管理发展的需要，应运而生。这就是零售商业史上的第三次革命。

1.1.2 连锁经营的本质

连锁经营形成于社会化大生产和商品生产的大规模化。它脱胎于大工业化生产，是资本集中的产物，是市场垄断的结果，同时也是消费者多种需求增长的必然结果。实行连锁可以

扩大产品销售范围，将各地市场的需求信息反馈到总店，进而反馈给生产商以利于其组织生产。

连锁经营作为一种大规模的销售或营业体系，与其他的经营形式相比，具有许多明显的优势，如低价采购、成型的管理模式、技术支持、花费少而影响大的统一促销等，但并不是完美无缺的。由于连锁店特别是加盟店是分别独立的多个经营体，所以相互之间会产生各种矛盾，尤其是在利润和决策上的矛盾、企业文化和经营理念的矛盾。许多人认为，只要加入连锁经营体系，就保证能赚钱，不需要去经营管理了，可以坐以待“币”了。这些人的想法是错误的，他们对连锁经营的本质缺少深入认识。

国际连锁加盟协会（International Franchise Association，IFA）为连锁经营下的定义是：“连锁总公司与加盟店两者间是持续契约关系。根据契约，总公司必须提供一项独特的商业特权，并加上人员训练、组织结构、经营管理以及商品供销的协助，而加盟店也需付出相对的报偿。”这个定义过于简单，一位前 IFA 总裁又补充如下：“连锁加盟是一种经济而简便的经商之道，是一种商品或服务以及营销方法，以最小的投资风险和最大的机会，获得成功。但是相对地必须放弃若干的自由与选择，如商业决策等。”美国《最新企业管理大辞典》把连锁企业定义为：“由 2 个或 2 个以上所有权和管理权集中的零售机构所组成的，通常是大规模的零售商”。美国贸易法规定：“连锁企业是至少有在一家总店控制下的 10 家以上的经营相同业务的分店”。英国考核连锁企业的标准有 4 条：一是单一所有，即一个公司或一个合伙企业或单个业主所有；二是集中领导，统一管理；三是设立的企业要相同；四是有 10 个以上成员店。

所以从本质上看，连锁经营是把独立的、分散的商店联合起来，形成覆盖面很广的大规模销售体系。它是现代工业发展到一定阶段的产物，其实质是把社会化大生产的分工理论运用到商业领域里。连锁企业分工明确，相互协调，形成规模效应，共同提升企业的竞争力。

现在，连锁经营正风靡全球，在欧、美、日等经济发达国家商业领域占据了主导地位。连锁经营风靡全球，到底其魅力何在呢？

（1）连锁经营把分散的经营主体组织起来，具有规模优势。当今世界零售业大公司都实行连锁经营，这绝不是巧合，而是现代商业流通规律的客观反映。连锁经营完善了专业化分工，科学合理地组织了商品物流，从而降低了商品的售价。连锁经营最大的特征是统一化，不仅要统一店名店貌，统一广告、信息等，而且要统一进货、统一核算、统一库存和统一管理。这诸多的“统一”，支撑着连锁经营的价格优势。由于连锁经营规模大，所以厂家愿意低价供应。大批量的订货确保了商品的最低进价。

（2）连锁经营都要建立统一的配送中心，与生产企业或副食品生产基地直接挂钩。有了统一的配送中心，就意味着减少了中间环节，节省了流通费用，从而降低了成本。按照连锁店经营规范化的要求，各成员店或加盟店的商品价格必须统一，并且要将其“锁”定在低于同类商店 2%～5%的水平上。

（3）连锁经营容易产生定向消费信任或依赖。从某种意义上讲，连锁店系统中的每家分店在承担本分店经营的同时，也分担着其他分店实物广告的作用。如此一来，它不仅做了活广告，而且无形中建立起了自家的顾客群，因为只要在一家分店得到了满意的服务，就等于为全系统的所有分店拉住了一位回头客。

（4）消费者在商品质量上可以得到保证。严格规范、统一管理的连锁店，能统一进货渠道、直接定向配送，有利于杜绝形形色色的“歪货”入门，这也是连锁店蓬勃发展、广得民心的一大现实因素。

1.1.3 连锁经营与传统商业经营方式的区别

连锁经营与传统商业经营方式有着显著的区别，见表 1-1。

表 1-1 连锁经营与传统商业经营方式的区别

项目＼经营方式	连 锁 经 营	传统商业经营
定义	在核心企业或总公司的统一领导下，经营同类商品和服务的组织化零售企业集团	商业企业集团下属企业独立经营的模式，由总部投资扩建的分店
总部与分店的关系	分店不独立，总部与分店具有协作关系，特别强调二者的互动关系。总部与分店在专业职能上有所分工，总部专门负责采购、营销、人事安排等经营管理活动，各分店则专门从事销售活动	每个成员企业都是独立的法人（单店），可以独立地从事经营活动，较连锁分店有较大的经营自主权
经营范围	涉及诸多行业，范围广泛	涉及诸多行业，范围广泛
经营方式	采购、配送、批发、零售一体化（一对多的关系，即一个总部为多个分店采购、配送），总部与分店分工明确，总部统一进货、统一决策、统一管理，分店负责分散销售，各分店具有统一的经营风格	购、销、运、存集中于同一单位（一对一的关系），不要求各成员企业实行统一经营，各成员企业有不同的经营范围和方式，往往从事差异化经营
管理方式	由连锁总部强化各项管理职能，有一套规范的做法，建立专业化职能管理部门，具有规范化管理制度和调控体系，并配备相应的专业人才。实施计算机化管理，公司总部、配送中心以及各连锁店都建立相应的计算机系统，并运用远程通信网络系统将整个公司构成一个整体	各店内部都有一套模式，不统一。计算机化程度低，店内处于松散和互不联网状况
法律关系	依各种模式而定	分店属总部所有
发展方式	扩大规模只需有市场、有资金，总部必须有成熟的运行模式和专有技术	取决于企业集团的决策



1.2 连锁经营的起源与发展

1.2.1 连锁经营的起源与发展历程

1．连锁经营的起源

连锁经营通常被认为起源于美国，但据《美国文献百科全书》和《美国连锁店百年史》记载，在公元前 200 年，一个中国商人就拥有多家店铺，这称得上是连锁经营最早的萌芽。

近代连锁经营产生于美国，到现在已有 150 多年的历史。任何一种经济现象的产生和发展，各种经营管理形态的演变发展，都可以从当时变化发展着的社会经济环境中找到依据。而每一种新型经营形态的诞生，都体现着时代的特征，蕴含着睿智的企业家对企业内外部环境的理性思考及超前决策。连锁经营的出现和壮大同样也和这种背景分不开。

世界上第一家近代连锁店——美国“大西洋和太平洋茶叶公司”（A&P 公司）成立于1859年，是当时世界上最早的正规连锁公司。当时，美国已经基本完成了全国范围内的铁路网建设，随后又建成全国范围的通信网络，新式快捷的交通和通信工具为零售企业提高经营效率、增加效益提供了条件。它们可以与更远的供货商建立紧密的业务联系，也可以用一切便利的通信和交通设施与其他地区的零售店加强联系，最关键的是可以用较低的费用将商品运送给消费者。所以到1865年，“A&P 公司”的连锁店就发展到25个，并开始增加食品经营，也同样获得成功。到1880年，该公司已拥有100家连锁店。“A&P 公司”的成功引起众多企业的效仿。“A&P 公司”属正规连锁店，约在10年后出现的胜家（Singer）缝纫公司则属加盟连锁店。同一时期，在欧洲的英国、瑞士等地也相继出现了连锁经营。

正规连锁店的发展，在产生了一些规模庞大、实力雄厚的大型连锁企业的同时，也使众多分散、独立经营的零售商受到排挤，陷入困境。为了对抗正规连锁商店和大型百货商店的垄断排斥，1887年，美国130多家食品零售商共同投资，创办了一家联合批发企业，为出资的成员企业服务，实行联购分销、统一管理，而各成员企业仍然保持各自的独立性，这便是后来被公认的世界上第一家自由连锁店。随着社会经济的发展，连锁经营非但不见停滞，反而以更快的速度发展，连锁店的范围不再局限于零售和餐饮等传统行业，几乎涉及所有的行业，特别是从服务业的中小企业联合发展到大型百货店与超级市场相结合，形成超级市场连锁、超级商店连锁、专业商店连锁等。连锁经营以其强大的适应能力和生产力发展起来，而且经营手法灵活，对经济生活的影响越来越显著。

最初的连锁网络多是在一个相对狭小的区域范围内经营某一类商品，从20世纪六七十年代起，许多大型的连锁企业已将触角伸向海外市场，发展组合式经营，把实现集团化管理作为自己的战略目标。经过几十年的努力，连锁经营现已出现了一些世界性的跨国连锁集团，如沃尔玛，2014年销售额便达4 700多亿美元；又如麦当劳，30 000多家分店遍布全球，形成了一个庞大的快餐连锁帝国。

2．连锁经营的发展历程

（1）传统连锁业阶段。从19世纪中叶到20世纪50年代，这一时期是连锁业萌芽与成长阶段，也可称为传统连锁时代。这一阶段又可分为两个时期：从19世纪中叶到20世纪初期是连锁业的萌芽时期，这一时期连锁店的店铺数目少、企业少，还未在零售业占据一定地位，店铺主要是传统的杂货铺，在萌芽时期的后期出现了百货商店；从20世纪初到20世纪50年代可称为连锁店的成长期，这一时期连锁企业在美国占据了主导地位，出现了一些大型的百货连锁店和超市连锁店。

（2）快速发展阶段。从20世纪50年代初到20世纪70年代末，连锁业进入高速发展时期。如果说第一阶段的连锁业主要以正规连锁的成长为主，而特许连锁和自由连锁仅仅是萌芽的话，那么在第二阶段，3种连锁共同成长，促进了连锁业的快速发展。这一时期在店铺形式上，超级市场连锁占据了主导地位，而百货商店则处于衰退时期，同时超市的销售技术，如开架、自助服务、统一结算开始在其他店铺形式中得以推广。20世纪60年代，折扣连锁店出现，并在20世纪70年代快速成长。20世纪70年代专门连锁店也开始成长。这一时期，美国连锁业得到了迅速的发展，日本连锁业也开始占据零售业的主导地位，欧洲、中国港台地区连锁业都开始快速成长。

（3）现代连锁业阶段。连锁业从20世纪80年代起进入现代连锁业时代。折扣连锁店成

为连锁业中的“大哥大”，仓储式销售连锁网点出现并成长起来，专卖连锁店也具有一定的地位。连锁经营的行业进一步渗透到餐饮业和其他各类服务业，跨国连锁等形式开始形成。这一时期支持连锁商业发展的信息技术得到了进一步的发展和利用，各种 POS（Point of Sale，销售终端）、MIS（Management Information System，管理信息系统）系统投入运用，卫星通信、电视电话、计算机网络成为连锁店信息沟通的主要渠道。

1.2.2 世界连锁经营的发展现状

1．世界各地连锁经营的发展

1）美国的连锁经营

美国是迄今为止世界上最发达的连锁大国。从全球范围看，美国连锁经营始终充当着世界连锁的“领头羊”角色，其连锁经营发展带来了零售业的第三次革命。美国连锁经营的发展历史，可划分为 4 个阶段。

（1）创始时代（19 世纪中叶至 20 世纪 50 年代）。从第一家连锁店成立到 20 世纪初，全美连锁店数量并不多。20 世纪 20 年代，美国连锁店开始进入发展期，连锁销售额占全国销售额的比重从 1919 年的 4%上升到 1929 年的 25%；20 世纪 30 年代进入成熟期；第二次世界大战前后进入一个回落期，在这段时期，连锁经营以“商标商品连锁”为主要方式，连锁店借用总公司的商品和商标名称，在经营管理制度上没有统一。

（2）黄金时代（20 世纪 50 年代至 20 世纪 80 年代）。第二次世界大战后，美国高速公路网的建成、计算机技术的普及、自我服务的销售方式以及多种营销策略的兼容并蓄，都促成了美国连锁商业在这一时期的高速发展，连锁商店的销售额占整个零售业的销售额比重上升到 70%。

（3）发展时代（20 世纪 80 年代）。连锁业进入一个全面开拓和渗透时期，也称为第三代现代连锁加盟店发展时代。相对于第一代的“传统”和第二代的“现代速食”而言，第三代的“形式”连锁加盟系统的特点是，将第二代的经营手法多元化，利用连锁经营的优势向其他行业渗透，不再局限于零售业、餐饮业等少数传统行业，而扩及不动产、租赁、健身美容、清洁维护、教育进修等新兴行业，不但拓展了加盟业的领域，而且将服务业巨大的潜能激发了出来。特别是商业服务，如会计、广告、税务、职业技术培训、中介服务、宴会接待、印刷宣传业等针对商业需要的各项服务应有尽有，连锁经营得到新一轮的发展。

（4）连锁加盟店全球化时代（20 世纪 80 年代以后）。20 世纪 80 年代以来，随着科技的发展，国家间、企业间的经济往来日益密切，连锁加盟在经济一体化的潮流中进入了一个全球化的时代。这一时期，美国连锁业凭借其雄厚的资金和成熟的技术，占领了大片海外市场。据美国商务部的统计，美国海外加盟店的连锁总公司有 342 家，加盟店高达 3 万多家，与 1971 年相比，短短 10 余年，美国向海外拓展市场的公司竟增加了 1.5 倍，而加盟店更是增加了 10 倍。美国的连锁百强企业中，80%是跨国企业，如今美国的海外加盟连锁店遍布世界各个角落。

2）欧洲的连锁经营

欧洲的市场经济在发展模式、发展进程等方面与美国有比较显著的差别，连锁经营在欧洲的发展带有欧洲浓厚的文化、经济色彩。欧洲在连锁业的形成、机制及功能方面都与众不同，对欧洲各国生产的扩大、技术革新及统一市场的形成起到了巨大的推动作用。

（1）英国连锁业不断趋于完善。20 世纪七八十年代以来，英国多种连锁系统发展特别迅

速，逐渐形成了巨大的销售网，其营业额、从业人员等均在整个零售业中占很大比例。例如，玛莎百货公司（M&S）是英国最大的跨国连锁商业集团，成立于 1894 年，其创始人是米高 • 马格思。刚开始，他只是走街串巷、摆小货摊，但他凭借自己丰富的阅历和对普通顾客的了解，探索了一套发展业务的新方法，使 M&S 成为英国商业最具代表性的企业。M&S 在英国本土开设了 600 家分店，遍布英国各个城市和地区，在全球 40 个国家和地区共开设了 285 家分店。2008 年，M&S 在上海开设了中国大陆的第一家分店。英国其他著名的连锁企业有：特易购（Tesco），2014 年营业额为 1 033 亿美元，全球零售百强排名第 4 位；桑斯博里（J.Sainsbury），2010 年全球零售百强排名第 29 位；威廉莫里斯超市连锁公司（WM Supermarkets PLC），2010 年全球零售百强排名第 32 位；翠丰（Kingfisher），2010 年全球零售百强排名第 59 位。

（2）法国连锁业的发展。法国连锁业是继英国之后欧洲连锁业的又一巨头。法国连锁经营从结构上来看有两大特色：一是中小型连锁店众多，二是大型连锁店在总营业额中占较大比重。例如，家乐福（Carrefour）是仅次于沃尔玛的世界大型零售商业集团，经营业态包括七大种类，2014 年的零售额为 1 018 亿美元，排名全球零售第 5 位。法国著名的连锁企业还有英特玛诗（Intermarche）、欧尚（Auchan）、勒克莱尔（Eleclerc）、卡西诺（Casino），这些企业的排名均在全球零售 30 强之内。

（3）德国连锁系统风格独特。公司联号已成为德国普遍的商业企业组织形式，规模也越来越大。例如，麦德龙（Metro）是德国最大的商业集团，其经营业态有现购自运、百货店、DIY、大卖场、超级商店等，2014 年的零售额为 863 亿美元。阿尔迪（ALDI）是德国最大的以经营食品为主的公司连锁折扣店，自开业以来一直以薄利多销而驰名世界，售价一般比超市低 30%，其成功之处在于严格的进货原则与长期的订货合同。总部设在德国慕尼黑的卡尔施泰特百货公司（Karstadt Quelle），在全国有 400 家分店。消费者合作社拥有连锁店 1 173 家，销售额达 49 亿马克。

3）中国港台地区的连锁经营

中国香港在 20 世纪 60 年代才开始连锁经营，惠康、百佳两大超级市场连锁店都在 500 家以上，市场占有率达 40%，几乎垄断了全港的副食品和个人卫生用品市场。20 世纪 90 年代以来，日资、美资等大零售商不断进入中国香港，使连锁经营成为零售业主流，集团式酒楼、超市、便利店、快餐店、服装店、眼镜店、中西药店、书店、影视器材商店、冲印店、理发店及珠宝店、大百货店均已采用了连锁经营。

中国台湾在 20 世纪 70 年代以后，连锁店进入快速成长期。据不完全统计，20 世纪 80 年代分布在商业零售、餐饮、钟表、眼镜、计算机资讯、美容美发、冲印、书店、教育、鞋业等行业的 90 家连锁企业，到 20 世纪 90 年代共有直营网点 2 360 家、特许网点 3 423 家。其中，直营店最多的是统一集团与美国 7-11 公司合资的统一“7-11”，共有直营店 638 家，特许店 172 家，是管理制度比较完善的连锁体系代表。拥有特许网点最多的是富士冲扩，共有 920 家特许网点。总的看来，中国台湾的连锁经营正处在发展时期。可以预言，在今后几十年内中国台湾的连锁经营会有比较大的发展，将最终主导台湾地区零售业。

4）日本的连锁经营

1972 年，“日本连锁店协会”成立，该协会成立的背景是美国的连锁经营企业在日本迅速扩张。作为一种市场经济现象，建立行业组织以规范行业主体的行为是必然的。该协会制定的会员企业标准是在全国拥有 11 家以上的商店，每年销售额不少于 10 亿日元零售额的企业。这一标准着眼于企业的经营规模，符合标准的只是连锁经营企业的一部分。

日本连锁企业的业态各不相同。营业额最高的几家会员企业，如大荣（Daiei）2004 年全球零售百强排名第 38 位；伊藤洋华堂（Ito Yokado）2004 年全球零售百强排名第 22 位，依宏（Aeon）2004 年全球零售百强排名第 261 位；西友（Seiyu）2004 年全球零售百强排名第 63 位；永旺集团（Aeon Co., Ltd.）则是近年来发展最快的连锁公司，2010 年全球零售百强排名第 17 位。它们是“日本式超级商店”，多业态经营，有的可达 9 种业态。而 7-11 日本公司自从 1973 年成立后，就展开了大规模的扩张，1995 年年初拥有近 600 家门店，到 2010 年已有约 15 000 家门店，成了日本便利店的代表。此外，大荣的 Lawson（拉森）、西武的 Family Mart（福美乐玛特）、Seven & i 公司（Seven & i Holdings Co., Ltd.）等会员企业也属于便利店范畴。便利店、专卖店多，是日本连锁商业的显著特色。

日本的连锁店没有明确定义，分类也没有明确标准，但现象客观存在。由于分类标准不统一，目前无法对日本所采用连锁经营方式的零售企业的数量做出统计，但是，连锁经营在日本零售领域扮演着越来越重要的角色。

2．当今世界连锁业发展的特点

（1）连锁经营在多行业得到发展。随着社会经济的发展，连锁经营的范围已向各种行业渗透，采用此种方式的第三产业越来越多。除传统的零售业外，连锁经营还扩展到了餐饮、酒店、医院、教育、金融、保险、房产中介、美容美发、装饰装修、旅游、汽车销售、药品销售等行业。可以说，所有最终直接面向消费者的行业均已采用了连锁经营形式。

（2）连锁业态出现多样化。连锁经营出现了多种业态，从购物中心连锁、百货店连锁、仓储式商场连锁、超市连锁等，到便利店连锁、折扣店连锁、专卖店连锁等，涉及零售商业的所有业态；同时，连锁经营的手法越来越灵活，对经济生活的影响越来越显著。

（3）特许连锁得到迅猛发展。20 世纪 80 年代以后，连锁经营出现了一些新的发展态势。从连锁经营的具体经营形态上看，特许连锁经营的发展进入兴盛期，其发展速度超过了自由连锁经营和正规连锁经营。特许经营在全球范围内蓬勃发展，对各国经济和社会发展的贡献日益凸显出来。例如，美国的连锁机构有半数以上都是特许连锁，2000 年，全美特许连锁企业达 3 000 多家，销售额占全美销售额的 50%；在日本，特许连锁也占到 35%。

案例阅读

肯德基和麦当劳

在餐饮业的连锁经营中，最引人注目的要算肯德基和麦当劳了。这两家享誉全球的快餐店都是在 20 世纪 50 年代初期通过授予特许权而迅速发展起来的，可以说它们将特许经营带到了一个新的发展阶段。在此之前，各连锁经营总部的加盟店除了店名相同及产品相似外，其经营是各行其道的，且在服务与产品的质量上参差不齐，影响发展，有些甚至招致失败。而肯德基和麦当劳的创始者为了避免重蹈他人覆辙，在授权加盟者时采取了一种全新的管理制度，即要求所有加盟店出售的食品、饮料及服务品质与总部完全一致，就连店铺装修设计及营业员的服装都严格要求一致。为了监督各加盟店的经营，总部常派人暗地检查，发现有违规的店铺即给予处罚或取消特许权。事实证明，这种管理方法相当成功，如今，肯德基已成为世界上最大的炸鸡连锁集团，肯德基的连锁餐厅分布在全球逾 75 个国家和地区，总数达 1 万多家。而麦当劳快餐店同样遍布世界每一个角落，目前已在 64 个国家开设了 3 万多家分店。肯德基和麦当劳的成功，不仅是快餐业的胜利，而且也是一种新的商业方式——连锁加盟的胜利。

（资料来源：根据百度文库、豆丁网等资料整理）

（4）连锁企业快速发展，走向集团化、国际化。目前，世界各国在连锁店的发展中，形成了一批大规模现代化的大型连锁企业集团。从连锁店的发展范围看，是由地方连锁向区域连锁发展，进而向全国连锁、国际连锁发展。同时，连锁企业也向多业态发展，如沃尔玛拥有超级市场、折扣店、仓储式会员店、购物广场等多种业态的连锁店。表1-2为2014年全球零售10强，从表中也可看出全球零售巨头的业态分布情况。

表1-2　2014年全球零售企业（集团）10强

名次	公司名称	中文名称	国别	年销售额/百万美元	业态
1	Walmart	沃尔玛	美国	476 294	折扣商店、大型综合超市、超级市场、超级商店、仓储商店
2	CVS（Caremark）	CVS	美国	126 761	药店、专业店、超市
3	Costco	好市多	美国	105 156	仓储商店
4	Tesco	特易购	英国	103 278	大型综合超市、超级市场、便利店、百货店
5	Carrefour	家乐福	法国	101 790	折扣商店、大型综合超市、超级市场、便利店、现购自运、专卖店
6	Cardinal Health	康德乐	美国	101 093	药店、专业店、超市
7	Kroger	克罗格	美国	98 375	折扣商店、超级市场、仓储商店、便利店、专卖店
8	Metro	麦德龙	德国	86 347	大型综合超市、超级商店、DIY、现购自运、百货店
9	Home Depot	家得宝	美国	78 812	DIY、专卖店
10	Amazon.com	亚马逊	美国	74 452	网上书店、电子商务

（资料来源：2014年度《财富》——世界500强公司排行榜）

（5）发达国家的商业连锁巨头向发展中国家“抢滩”。20世纪80年代以来，随着科技的发展，企业间的经济往来日益密切，连锁加盟在经济全球一体化的潮流中进入了一个全球化时代。美国等发达国家的连锁企业凭借其雄厚的资金，成熟的技术，野心勃勃地占领着海外市场。现在，发达国家的连锁巨头都把海外扩张的重点放到了发展中国家，全球百强连锁企业纷纷“抢滩”发展中国家市场。

（6）连锁经营带有明显的网络时代特征。21世纪被称作信息和网络时代，连锁经营具有明显的网络时代特征。网络与连锁企业的战略联合，是连锁业发展的方向，具体来讲主要反映在以下4个方面：

① 连锁企业都有先进而完善的信息系统。连锁经营必须借助于大量的信息传递来完成对连锁企业的决策和管理，信息化是连锁经营的显著特征，在互联网基础上建立起来的信息化，可以大大提高连锁企业的管理效率，提高经济效益。

② 连锁企业都普遍建立了自己的网站。连锁经营可以借助虚拟的网络市场帮助企业以电子商务的形式扩展自己的地盘，赢得更大的市场空间，帮助企业在社会市场中占有尽可能多的市场份额。

③ 连锁企业都有大量的分店，并把开设新店和发展加盟作为自己的主要盈利渠道。网络

经济能够使企业进入市场的成本降低。一个新兴企业通过连锁经营，可以依附在一个成功的大企业之下，利用其诸多优势，以最低的成本、最小的风险进入市场。

④ 连锁企业都实行了标准和规范化的经营，从而使企业增强竞争力。网络经济的发展，对企业的规范化和标准化管理有着更高的要求，连锁经营正好符合这一发展趋势。



知识拓展

网络时代的特征

（1）网络的发展极大地提高了企业的运作效率，使企业有可能创造出更大的商业效益，从这个意义上讲，它是经济繁荣的奠基石。

（2）速度概念发生了巨大变化，企业顺应市场做出反应的速度已经成为至关重要的因素。在网络经济社会，企业成功的关键因素，不再是“进入市场的时机”，而是进入市场的速度。

（3）客户主导成为时代新的规则。在网络环境下，由于信息的急剧膨胀和获得信息的快捷性，一些企业在众多机会面前，变得没有足够的耐性和轻易产生满足感。这种模式要求企业进一步将营销模式转变为客户主导型模式，通过个性化特别是定制化服务，满足市场需要。

（4）经济活动模式发生了变化。经济活动在网络空间进行，使相应的旧的游戏规则被淘汰，新的游戏规则正在逐步形成，竞争更加公平。

（5）新的竞争格局正在形成。在网络时代，竞争的优势已经不再属于那些最大的，或自然资源最丰富的资本雄厚的国家、企业，而属于用智能主宰一切，善于创造新知识，把新智能转化为新技术和新产品的国家和企业。

（6）连锁经营企业的市场营销环境发生了重大变化。消费者的购买行为日趋个性化，生产者对市场机会的反映更加敏捷，生产者与消费者直接交易的可能性在增加，中间商的作用将被削弱。另外，消费者在交易中的主导地位越来越突出，生产者的市场营销战略会强调如何更方便、更及时地满足消费者的特定购买欲望。

（7）连锁巨鳄扩张速度惊人。从全世界来看，连锁巨鳄扩张速度惊人，几分钟内就能够增加 1 户加盟者。在连锁经营的发源地美国，连锁企业的店铺有 60 万家，它们的销售额近 10 000 亿美元，其连锁业务在向全球各个角落扩张；而日本仅以 30 年的时间就总结出了美国花费 150 多年积累的经验。连锁企业快速扩张的原因主要有以下两点：

① 国内零售市场日趋饱和，竞争日趋激烈，形成了零售企业跨国扩张的巨大压力。成功的网点会吸收其他网点业务，导致其他网点关门；失败的网点则难以从周围网点吸收业务，导致自己关门。例如，在麦当劳，加盟店与其总部因为新增的店影响老店的业务而产生纠纷，使公司主管认识到，在美国麦当劳的扩张已到极限，再开新的网点会导致不同的麦当劳门店之间的互相残杀，公司要想扩张，只能到没有麦当劳的市场上去。类似的情况在肯德基、沃尔玛均已出现，所以在国内市场饱和情况下，各国连锁巨头疯狂地向外国扩张。

② 连锁经营给连锁企业带来了巨大的经济效益。沃尔玛拥有 3 500 多家连锁店，1996 年销售额超过 1 000 亿美元，几乎是我国同期社会消费品零售总额的 1/3；2002 年销售额达到 1 913 亿美元，超过了通用汽车公司；2014 年销售额达到了 4 763 亿美元，连续多年位居世界 500 强之首。一家传统零售企业，能够在销售收入上超过“制造业之王”的汽车工业，超过一些大银行、保险公司等金融机构，超过引领“新经济”的信息企业，其中奥妙之一就是依靠“规模经济”的连锁经营。

案例阅读

世界著名连锁企业经营情况

2004 年 1 月，世界最大的连锁便利店企业 7–11 总部公布了 2003 年的经营情况：在美国和加拿大拥有 5 800 多家门店，同时在美国本土以外的 17 个国家和地区特许授权了大约 20 000 家门店；全球的 7–11 门店的销售额超过了 300 亿美元，销售收入增长 10.1%，取得 109 亿美元的销售收入；商品销售毛利总额达到 26 亿美元，同比上升 5.5%，商品销售毛利率达到 35.5%，与 2002 年持平。7–11 收入的主要来源是商品和汽油销售，这和其不断增加门店也有着极大的关系。另据国际连锁企业管理协会消息：总部在达拉斯的 7–11 宣布该公司 2012 年店数成长破纪录，便利连锁店全球增加了近 5 000 家门店，其中有 1 000 家在美加两地，到 2012 年年底，7–11 在全球 16 个国家经营了 49 500 家店面。

2004 年 1 月，世界第三大零售商荷兰的阿霍德（Ahold）公布了其 2003 年的销售情况：公司全年销售额为 560.73 亿欧元，合 713 亿美元，同比下降 10.5%（2002 年全年销售额为 626.83 亿欧元）。阿霍德超过 70%的销售业务来自于美国，由于美元对欧元汇率的贬值，造成了以欧元统计的销售额的下降；如果排除汇率因素，其 2003 年销售额实际增长 2.7%。2012 年 8 月 23 日，阿霍德发布 2012 年第二季度财报称，该集团在颇具挑战的市场情况下，仍实现了有益增长，第二季度销售额同比增长 3.9%，营业利润增长 18.5%，净利润增长 24.6%，其中，美国业务增长强劲，在荷业务表现疲软。

2004 年 1 月，麦德龙集团宣布：在固定汇率下，2003 年完成销售额 536 亿欧元，同比上升 17%（2002 年为 515 亿欧元），扣除汇率影响，销售额实际增长 4%。截至 2003 年，麦德龙集团依靠国际化不断发展，在门店体系中新开门店 60 家，其中包括 Metm Cash&Cany（麦德龙现金自运门店）和 Meda Markt/Satum 等下属公司。目前，麦德龙集团拥有 3 607 家门店，且于 2003 年进入乌克兰和印度，门店现遍布德国、比利时、保加利亚、中国等 29 个国家，2014 年销售额达 1 165 亿欧元。

2014 年度，沃尔玛总销售额为 4 762.94 亿美元，利润 160 亿美元（2007 年同期则为 3 787.99 亿美元和 112 亿美元）。其国际市场销售收入表现强劲，在全部销售增加值中，80%来自海外。截至 2007 年年底，沃尔玛在全美拥有 3 443 家连锁店，其中有 1 400 多家沃尔玛商店、1 400 多家购物广场、500 多家山姆会员店以及 64 家社区店。沃尔玛门店遍及欧洲、亚洲、非洲、南美洲、大洋洲等。

家乐福在汇率折算的情况下，2007 年销售增长 6.84%，销售额达到 821.48 亿欧元，成为欧洲第一、全球第二的跨国零售企业。截至 2012 年年底，家乐福拥有门店 11 000 多家。门店扩张依然是拉动家乐福扩张的关键因素，也是销售额增长的关键因素。

（资料来源：根据百度文库、联商网咨询中心等资料整理）

（8）连锁经营不但是经营企业的行为，而且是经营生活方式的行为。随着社会经济的发展，人们的生活步调加快，连锁经营适应了人们快速消费、便捷消费、标准化消费的愿望和社会需求。例如，麦当劳、肯德基、老家、马兰拉面等都是适应了人们快速消费的需求而发展的。如今，它们不但是一种消费、一种生活的方式，更是一种消费的文化。麦当劳的大“M”字金色拱门商标，已不只简简单单地代表美国式的商品与服务，同时也意味着销售美国式的生活方式以及美国式的商业文化。更值得深思的是，通过美国的连锁加盟系统，新近形成的一种社会新形式——以创业精神为核心的企业社会，使美国本身的社会结构产生了深刻的变化，即由大量以生产为基础的产业社会，变为由连锁加盟表现出来的以创业精神为核心的企业社会；同时，这种变化通过海外企业影响其他国家、地区的人们和组织。



知识拓展

洋快餐对中国饮食文化的影响

"洋快餐"这个词是越来越为广大群众所熟知，自从20世纪80年代末打入中国市场的那一刻起，就体现了它的优势，并打算与中国饮食业一争高下。洋快餐以自己的特点（方便快捷、环境明亮整洁、重视儿童、人性化设计、经营理念创新以及强大的广告效应）向中国市场发起了强烈的进攻，拉开了进军中国快餐行业的序幕。现在人们把食用洋快餐，进入快餐店作为一种时尚、身份的象征。每天几乎爆满的生意可以看出它确实得到了中国大众的接受，甚至是欢迎和认可。更确切地说，洋快餐确实给中国人民，乃至于中国传统饮食业带来了翻天覆地的变化，包括观念的变化、文化的变化、市场经营等方面的变化。

1.2.3 中国连锁经营的发展现状

1．中国连锁经营的发展现状简述

中国连锁经营起步较晚，然而发展迅速。自我国20世纪80年代末在北京、上海等城市开始出现麦当劳、肯德基等连锁分店以来，连锁经营在我国的大中城市和沿海经济发达地区呈现出快速发展的势头，各种连锁店已开始和人们的日常生活紧密相连。1986年，天津立达集团公司创办天津立达国际商场，并在国内组建连锁商店，这也许是我国最早具有现代特征的正规连锁店，揭开了我国连锁店发展的序幕。

进入20世纪90年代后，中国连锁店迅速发展。1993年，我国正式提出要把发展连锁经营作为带有方向性的一项流通体制改革。从此，我国连锁业步入发展的快车道。1995年年底，全国有连锁公司300多家，连锁网点6 000多个，年销售额80亿元以上；1999年，全国有连锁企业1 500多家，各种业态的门店网点2.6万个，年销售额达到1 500亿元以上；到2002年年底，全国连锁企业已有2 100多家，店铺数3.2万个，销售额达2 300亿元，约占全社会消费品零售总额的6.5%，连锁经营在零售市场上的主导地位更加显著。

2002—2006年是中国连锁业发展最快的几年。这5年来，连锁百强企业的总体销售一直保持较快的增长速度，百强企业的总销售规模年平均增幅超过25%，每年的销售额增幅分别为52%、45%、39%、42%和25%，大大高于当年同期社会消费品零售总额8.8%、9.2%、10.2%、12.9%和13.7%的增幅。到2008年，全国连锁百强销售规模达到11 999亿元，同比增长18.4%，占社会消费品零售总额的11.1%；百强企业门店总数超过12万个，同比增长10.6%，员工人数达304万人，新开店达到2.4万家。2008年之后，连锁经营行业进入整体放缓但相对稳定的发展阶段。

我国连锁业快速发展的这几年，也是政府管理部门探索连锁行业管理、连锁企业深入思考和实践发展模式的几年，连锁经营以各种业态和各种类型迅速发展起来。从全国情况来看，目前我国有3 000多家连锁企业，连锁经营企业销售总额超过3.9万亿元人民币，约占社会消费品零售总额的18%，门店总数达到近30万个。

不仅如此，随着我国零售业的全面开放，一些国际领先的业态也不断被引入。近年来，连锁超市、便利店、大卖场、购物中心、折扣店、品牌直销广场、网络销售等新型业态在我国不断涌现，连锁加盟、自愿连锁等各种经营方式也迅速推广。发达国家150年的业态演进过程，在我国上海、北京等一线城市只用了十几年时间就完成了。

2．我国近20年连锁经营发展的特征

（1）行业集中度不断提高。行业集中度的进一步提高，一是表现在百强企业的总体规模迅速扩大，占社会消费品零售总额的比重逐年提高。百强企业总销售规模占社会消费品零售总额的比重在2003—2007年，分别为6.0%、7.8%、9.3%、10.5%和11.2%，5年内将近翻了一番。根据中国连锁经营协会的统计，2007年与2001年相比，“连锁百强”平均销售额由16亿元增长到100.2亿元，增长了11.5倍；平均企业店铺数量从131个增长到1 052个，增长了7倍。二是连锁主要集中在家电、百货、食品、餐饮等行业，家电专业店一枝独秀。从业态情况看，百货占68%、家电占8%、餐饮占10%。家电行业发展最为迅速，有5家家电企业入围前30强，即国美、苏宁、五星、大中、宏图三胞，其销售规模和店铺数量的增幅远高于其他业态。

另外，从2013年的数据看，百强前10名销售规模总额占到百强销售总额的41%，“连锁百强”平均销售额由2007年的100.2亿元增长到203.8亿元。表1-3为2013年中国连锁30强销售情况。

表1-3　2013年中国连锁30强销售情况

序号	企 业 名 称	销售额/万元	增幅	门店总数/个	增幅
1	苏宁云商集团股份有限公司	*13 800 000	18%	1 626	24%
2	国美电器集团	13 334 000	13%	1 585	3%
3	华润万家有限公司	10 040 000	40%	4 637	22%
4	康诚投资（中国）有限公司（大润发）	8 012 000	33%	264	13%
5	沃尔玛（中国）投资有限公司	7 221 464	39%	407	41%
6	联华超市股份有限公司	6 881 838	24%	4 600	24%
7	山东省商业集团有限公司	6 113 842	21%	575	6%
8	上海友谊集团股份有限公司	*6 080 000	31%	45	25%
9	重庆商社（集团）有限公司	6 029 699	23%	326	20%
10	百胜餐饮集团中国事业部	5 020 000	13%	6 000	74%
11	家乐福（中国）管理咨询服务公司	4 670 588	27%	236	15%
12	大商股份有限公司	*3 948 386	21%	200	9%
13	永辉超市股份有限公司	3 506 000	42%	290	44%
14	物美控股集团有限公司	3 253 711	18%	696	8%
15	武汉武商集团股份有限公司	3 068 458	14.5%	100	2%
16	石家庄北国人百集团股份有限公司	3 016 801	18.7%	239	20.7%
17	农工商超市（集团）有限公司	3 000 119	−1%	2 644	−3.3%
18	中百控股集团股份有限公司	2 931 874	11.8%	1 016	7.2%
19	长春欧亚集团股份有限公司	2 827 826	17.1%	75	29.3%
20	宏图三胞高科技股份有限公司	2 756 384	4.2%	510	5.8%
21	江苏五星电器有限公司	2 660 383	10%	189	−25%
22	海航商业股份有限公司	2 640 000	10%	482	3%
23	北京王府井百货（集团）股份公司	2 364 353	9.6%	29	3.6%

续表

序号	企 业 名 称	销售额/万元	增幅	门店总数/个	增幅
24	利群集团股份有限公司	2 286 202	6.8%	580	−21.2%
25	天虹商场股份有限公司	2 202 249	8.1%	62	5.1%
26	烟台市振华百货股份有限公司	2 196 400	15.2%	113	3.7%
27	步步高集团	2 119 149	18.3%	445	54%
28	文峰大世界连锁发展有限公司	2 071 675	6.3%	921	−7.4%
29	特易购乐购（中国）投资有限公司	*2 050 000	2.5%	144	29.7%
30	百盛商业集团有限公司	*2 045 299	4.3%	58	20.8%

注：数字前面加*号者为估计值。

（资料来源：中国连锁经营协会——2013 年中国连锁百强排行榜）

（2）外资企业优势渐显。随着中国零售业的逐步开放，外资零售业加快了进军中国市场的步伐，沃尔玛、家乐福、麦德龙等全球零售业巨头纷纷在中国开店。截至 2013 年年底，沃尔玛在我国已建立了大型连锁店 407 家，家乐福在我国已建立了连锁店 236 多家，麦德龙也由长江三角洲实现全国布局。2013 年连锁百强中，外资企业 23 家，比 2007 年增加 8 家，如果包括中外合资、合作、境外上市、国外资金注入内资企业等，则上榜企业有 30 多家，其销售额占销售总额的比重为 24.5%（2007 年的比重为 18%），店铺数量达到 12 480 家（2007 年店铺数量为 3 956 家）。

同时，外资连锁企业显示出开店速度快、并购力度大、效益水平高等特点。如 2013 年 23 家外资零售商新开店铺数量超过 2012 年同期水平，且 12.2%的开店增速大大高于 7.6%的平均增速，单店销售规模为 3 987 万元，大大高于国内同业态店铺的 2 155 万元，见表 1-4。

表 1-4　2013 年主要外资连锁零售企业基本情况

序　号	企业名称	来自国别及地区	销售规模/万元	增速	门店数/个	增速
1	大润发	中国台湾	8 012 000	10.6%	264	20.5%
2	沃尔玛	美国	7 221 464	24.5%	407	3.0%
3	百胜餐饮	美国	5 020 000	−3.8%	6 000	15.4%
4	家乐福	法国	4 670 588	3.2%	236	8.3%
5	五星电器	美国	2 660 383	10.0%	189	−25.0%
6	特易购	英国	*2 050 000	2.5%	144	29.7%
7	百盛商业	马来西亚	*2 045 299	4.3%	58	20.8%
8	金鹰购物中心	英国	1 879 138	0.7%	27	−3.6%
9	麦德龙	德国	1 750 000	14.4%	75	19.0%
10	乐天玛特	韩国	*1 550 000	5.0%	110	11.1%
11	欧尚	法国	1 509 074	7.0%	59	9.3%
12	新世界	中国香港	*1 480 000	14.7%	41	5.1%

续表

序　号	企业名称	来自国别及地区	销售规模/万元	增速	门店数/个	增速
13	郑州丹尼斯	中国台湾	1 420 000	16.4%	181	25.7%
14	卜蜂莲花	泰国	1 374 982	0.5%	77	2.7%
15	屈臣氏	中国香港	*1 350 000	12.5%	1 600	6.7%
16	华地国际	中国香港	1 340 140	16.2%	46	9.5%
17	麦当劳	美国	*1 030 000	14.4%	1 750	16.7%
18	永旺	日本	876 782	8.5%	44	22.2%
19	宜家家居	瑞典	821 487	17.3%	14	16.7%
20	伊藤洋华堂	日本	726 625	−2.9%	14	7.7%
21	百佳超市	中国香港	376 007	−7.8%	65	27.5%
22	全家便利	日本	370 000	27.6%	1 064	5.2%
23	易买得	韩国	*225 000	−6.3%	15	−6.3%
	合计		49 758 968	8.4%	12 480	12.2%

注：数字前面加*号者为估计值。

（资料来源：中国连锁经营协会——2013 年主要外资连锁零售企业基本情况）

（3）连锁经营在各行业迅速发展。据调查发现，连锁经营在零售、餐饮业快速发展的同时，在其他一些行业也呈现出快速发展的态势，出现了一批规模较大的连锁经营企业。例如，汽车连锁企业中的北京亚飞汽车连锁有限公司，2002 年度销售额就达到了 257.54 亿元；另外，还有总店位于顺义天空开发区的北京今日新概念等汽车连锁专卖店。

（4）行业并购与整合力度进一步加大。在直接开店的同时，并购成为连锁企业扩张的重要手段。在连锁百强中，2007 年以后的并购主体很多是国内企业，而 2006 年以前主要是外资企业对其他企业的并购。同时，上市融资是 2007 年以后连锁企业谋求发展的重要途径，在连锁百强中，已有多家企业成功上市。

（5）特许体系持续快速增长并向更多行业渗透。经过 10 多年发展，中国特许经营已经由高速增长进入稳步持续发展的新阶段。截至 2010 年年底，中国特许体系数量超过 4 500 个，比 2009 年增长 8.9%；总店铺数超过 40 万，其中加盟店铺占 88%，约 35 万个；单个特许体系平均加盟店铺数达到 93 个；特许企业向社会提供就业岗位超过 500 万个。

根据欧洲特许联盟推荐给世界特许联合会的特许经营行业分类，目前中国的特许经营行业已经覆盖了该分类的所有 13 大类别，尤以餐饮、经济型酒店、服务业和教育培训、健身美容等新型服务业发展最快。在零售业中，食品、营养品专卖店和礼品专卖店占到整个零售板块新增特许体系总数的 38%；在餐饮业中，中式快餐和休闲类餐饮增长较快，占到该行业新增特许体系总量的 65%；在服务业中，健身美容特许体系占到服务类新增特许体系总量的 24%。近年来，在一些专业服务行业，如“办公、商务供应与服务”大类中的人力资源服务、税收、保险、会计、广告等方面也涌现出了特许经营体系。表 1-5 为 2013 中国特许连锁 120 强情况（部分）。

表 1-5 2013 中国特许连锁 120 强情况（部分）

序号	行业	业 态	企 业 名 称	品 牌	销售额/万元	总店数/个	加盟店数/个
1	综合零售	超市	上海联华超级市场公司	联华	6 881 838	4 600	2 804
2		超市	苏果超市有限公司	苏果	3 385 600	2 109	712
3		便利店	东莞美宜佳便利店公司	美宜佳	642 542	5 580	5 578
4		便利店	山西省太原唐久超市公司	唐久	348 884	1 250	1 120
5		便利店	浙江供销超市公司	浙江供销	310 102	2 317	2 123
6	食品专卖	茶叶专卖	厦门山国饮艺茶业公司	山国饮艺	32 778	637	607
9		酒品专卖	广州市富隆酒窖酒业公司	富隆	47 578	279	224
11		营养保健品	好想你枣业股份有限公司	好想你	103 126	1 916	1 749
12		食品专卖	湖南绝味食品股份公司	绝味	260 212	5 746	5 600
14		药店	北京金象大药房医药连锁	金象大药房	75 000	318	192
15	非食品专卖	农资连锁	天盟农资连锁有限公司	天盟	1 500 000	7 572	7 554
17		饰品专卖	重庆谭木匠工艺品公司	谭木匠	28 091	1 400	1 400
18		手机专卖店	北京迪信通商贸股份公司	迪信通	1 268 260	1 465	529
19		黄金珠宝店	周大生珠宝股份有限公司	周大生	308 216	2 100	1 760
20		服装	堡狮龙国际集团有限公司	堡狮龙	251 700	1 017	717
21		家居品专卖	特百惠（中国）有限公司	特百惠	120 000	4 100	4 082
22		化妆品	北京明弘科贸有限公司	LOTIONSPA	58 000	968	581
23		文具专卖	上海晨光文具股份公司	晨光	429 127	4 023	3 882
24		眼镜店	福州宝岛眼镜有限公司	康明宝岛	13 860	396	387
25	餐饮	中式正餐	陕西阿瓦山寨品牌公司	阿瓦山寨	156 437	425	418
26		中式快餐	上海弘奇永和餐饮公司	永和豆浆	140 000	480	460
28		火锅店	内蒙古小尾羊餐饮公司	小尾羊	407 012	311	279
29		火锅店	辽宁小背篓餐饮管理公司	小背篓	370 852	295	271
30		西式快餐	百胜餐饮集团中国事业部	肯德基	5 020 000	4 563	278
31		西式快餐	天津德克士食品开发公司	德克士	822 000	1 964	1 713
32		西式正餐	广州市绿茵阁餐饮公司	绿茵阁	49 327	96	71
33		西式正餐	上海棒约翰餐饮管理公司	棒约翰	46 030	140	47
34		咖啡	上海上岛咖啡食品公司	上岛	77 000	1 315	1 248
35		休闲饮品	沈阳碰碰凉连锁管理公司	碰碰凉	65 000	650	595
36	经济酒店	经济型酒店	上海如家酒店管理公司	如家	1 834 566	2 180	1 308
37		经济型酒店	7 天连锁酒店	7 天	900 000	1 998	1 488
38		经济型酒店	锦江之星旅馆有限公司	锦江之星	552 423.61	1 060	784
39	培训教育	IT 培训	北京北大青鸟信息公司	北大青鸟	191 630	162	160
40		英语培训	上海昂立教育投资公司	昂立	13 266	2 148	2 076
41		婴幼儿培训	北京大风车教育科技公司	大风车	182 325	463	370
42		婴幼儿培训	北京红黄蓝儿童教育公司	红黄蓝	153 193	820	704

续表

序号	行业	业　　态	企 业 名 称	品　　牌	销售额/万元	总店数/个	加盟店数/个
43	洗染	洗衣	北京福奈特洗衣服务公司	福奈特	60 000	1 122	997
44		洗衣	上海象王洗衣有限公司	象王	20 040	501	486
45		皮具护理	北京翰皇伟业皮革清洁	翰皇	58 908	2 935	2 921
46		家装	北京元洲装饰有限公司	元洲	120 000	248	162
47		家装	北京业之峰装饰有限公司	业之峰	115 500	233	120
48	汽车后市场	轮胎销售	驰加（上海）汽车用品公司	驰加	400 000	1 000	993
49		二手车经纪	福州车友网络科技公司	273	28 033	525	505
50		汽车养护	北京龟博士汽车清洗公司	龟博士	320 723	3 403	3 399
51		汽车维护	小拇指汽车维修科技公司	小拇指	45 000	618	610
52	美容健身	美容	琪雅集团有限公司	琪雅	70 500	5 153	5 133
53		健身	青岛英派斯健康管理公司	英派斯	31 116	134	124
54		足疗	南京足生堂企业管理公司	足生堂	174 790	591	583
55	其他服务	房屋中介	北京埃菲特国际特许公司	21 世纪不动产	181 405	935	669
56		影楼	重庆金夫人实业有限公司	金夫人	200 000	366	216
57		旅游连锁	海南乐游国际旅行社公司	海航乐游	71 370	1 008	998
58		金融中介	青岛福元运通投资公司	福元运通	80 608	578	563
59		家政服务	北京华夏中青家政公司	华夏中青	13 453	303	282
60		广告	北京亿邦联合广告公司	亿邦	92 405	1 242	1 218

（资料来源：中国连锁经营协会——2013 中国特许连锁 120 强）

（6）区域优势企业份额持续扩大。2005 年以来，区域连锁企业持续呈现出强劲的发展势头。2006 年，百强企业中 58 家以区域发展为主的企业共实现销售规模 2 660 亿元，店铺数 23 700 个，分别比 2005 年增长 21%和 23%。优越的商业地段、区域集中建店规模、物流配送环境便利、较低的经营成本以及供应商支持，区域百货企业不仅稳固了区域竞争力，甚至出现区域垄断性地位。在连锁百强中发展较快的大多是区域连锁企业，区域连锁企业占连锁百强的 60%以上，见表 1-6。

表 1-6　2013 年区域连锁企业排名及销售情况

排名	企 业 名 称	销售额/万元	增幅	门店总数/个	增幅
7	山东省商业集团有限公司	6 113 842	21%	575	6%
8	上海友谊集团股份有限公司	*6 080 000	31%	45	25%
9	重庆商社（集团）有限公司	6 029 699	23%	326	20%
13	永辉超市股份有限公司	3 506 000	42%	290	44%
14	物美控股集团有限公司	3 253 711	18%	696	8%
15	武汉武商集团股份有限公司	3 068 458	14.5%	100	2%
16	石家庄北国人百集团股份有限公司	3 016 801	18.7%	239	20.7%

续表

排名	企业名称	销售额/万元	增幅	门店总数/个	增幅
17	农工商超市（集团）有限公司	3 000 119	−1%	2 644	−3.3%
18	中百控股集团股份有限公司	2 931 874	11.8%	1 016	7.2%
19	长春欧亚集团股份有限公司	2 827 826	17.1%	75	29.3%
20	宏图三胞高科技股份有限公司	2 756 384	4.2%	510	5.8%
21	江苏五星电器有限公司	2 660 383	10%	189	−25%
22	海航商业股份有限公司	2 640 000	10%	482	3%
24	利群集团股份有限公司	2 286 202	6.8%	580	−21.2%
25	天虹商场股份有限公司	2 202 249	8.1%	62	5.1%
26	烟台市振华百货股份有限公司	2 196 400	15.2%	113	3.7%
27	步步高集团	2 119 149	18.3%	445	54%
28	文峰大世界连锁发展有限公司	2 071 675	6.3%	921	−7.4%

注：数字前面加*号者为估计值。

（资料来源：中国连锁经营协会——2013 年中国连锁百强排行榜）

（7）渠道分流，探索多渠道经营。近几年，网络零售对传统零售带来了较大的冲击，从最初的图书音像、家电、数码 3C（即计算机——Computer、通讯——Communication、消费电子产品——Consumer Electronic），到服装鞋帽、日用百货，再到家居、食品，网络零售不断挤压实体零售的市场份额。

面对压力，传统企业纷纷发力电商。传统企业利用自身在商品渠道、物流管理、营销管理等方面的优势，开展线上与线下相结合（O2O）的多渠道经营探索。2013 年，百强企业中共有 67 家开展了网络零售业务（2011 年和 2012 年分别为 41 家和 62 家）。连锁企业开展网络零售业务多以自建方式为主。67 家企业中，51 家采用自建平台方式，8 家采用自建平台和入驻第三方平台相结合的方式，8 家未自建平台，仅入驻第三方平台。百强企业利用移动互联技术，在促销推广、商品查找、下单、在线支付等方面积极尝试，提升客流，改善顾客体验。开展网络零售的百强企业线上销售额占企业总销售的比例由 2012 年的 2.9%上升到 2013 年的 3.7%，见表 1-7、表 1-8。

表 1-7　2013 年连锁百强企业开展网络零售业务情况

序号	企业简称	网店名称	网址
1	苏宁云商	苏宁易购	http://www.suning.com
		苏宁红孩子母婴商城	http://rodbaby.suning.com
		苏宁缤购美妆商城	http://binggo.suning.com
2	国美电器	国美在线	http://www.gome.com.cn
		国美在线天猫官方旗舰店	http://www.gome.tmall.com.cn
		大中电器	http:// www.dazhongdianqi.com.cn
3	沃尔玛	1 号店	http://www.yhd.com
		山姆会员商店	http://www.samsclub.cn/home
4	银泰商业	银泰网	http:// www.yintai.com
		银泰百货京东精品旗舰店	http:// yintai.jd.com
		银泰百货天猫精品旗舰店	http:// yintai.tmall.com

续表

序号	企业简称	网店名称	网址
5	百胜餐饮集团	肯德基宅急送	http:// www.4008823823.com.cn
		必胜宅急送	http:// www.4008123123.com
6	麦当劳	麦乐送网上订餐	http://www. 4008517517.net
7	山东商业集团	银座网	http:// www.yinzuo100.com
		银座食品京东旗舰店	http:// yinzuoshipin.jd.com
8	大商集团	大商网	http:// www.66buy.cn
		麦凯乐网上商城	http:// shop.qdmykal.com
9	大润发	飞牛网	http://www.feiniu.com
10	特易购	e 乐购	http:// www.elegousc.cn.tesco.com

（资料来源：中国连锁经营协会——2013 年连锁百强企业开展网络零售业务情况）

表 1-8　2013 年部分 B2C 购物网站销售规模排名

序　号	B2C 购物网站名称	销售规模/百万元	经营范围	类　型
1	天猫	22 000 000	综合百货	平台型
2	京东	11 000 000	综合百货	自营为主
3	小米	3 160 000	手机为主	自营
4	苏宁易购	2 189 000	综合百货	自营为主
5	亚马逊中国	1 460 000	综合百货	自营为主
6	易迅网	1 200 000	综合百货	自营为主
7	1 号店	1 154 000	综合百货	自营为主
8	唯品会	1 045 000	名品折扣	自营
9	QQ 网购	885 000	综合百货	平台型
10	凡客	850 000	服装服饰	垂直型
11	当当网	802 020	综合百货	平台型
12	聚美优品	600 000	化妆品	自营
13	国美在线（含库巴网）	325 720	综合百货	自营为主
14	乐蜂网	250 000	化妆品	自营
15	迪信通移动生活商城	200 000	手机为主	自营
16	我买网	130 000	食品	自营为主
17	宏图三胞・惠买网	100 000	3C	自营
18	银泰网	85 000	时尚百货	自营为主
19	优购网	80 000	鞋帽箱包	自营
20	梦芭莎	63 609	服装服饰	自营为主

（资料来源：中国连锁经营协会——2013 年部分 B2C 购物网站销售规模排名）



1.3 连锁经营的行业分布与业态选择

1.3.1 连锁经营的行业分布

连锁经营作为一种先进的经营方式，首先在零售业中运用并获得巨大的发展，而且日益渗透到餐饮业和服务业中，充分发挥了它潜在的优势。下面将对连锁经营在零售、餐饮、服务三大行业的发展状况加以介绍。

1．零售业

现代连锁经营最早发迹于零售业，通过适应当时的市场环境、消费条件，加上经营者的顽强拼搏，引起轰动效应，各个行业纷纷效仿，最终成为当代西方发达国家在流通领域的重要经营方式。零售业的特点是市场相对稳定，主要有大型综合超市、超级市场、便利店、折扣店。

2．餐饮业

餐饮业一直是连锁经营的主力业种，西方国家餐饮业广泛采用连锁经营模式，人们非常熟悉的就有麦当劳、肯德基、必胜客、星巴克、哈根达斯等。餐饮业的特点是市场随着经济的发展和人口的增加而扩大。

饮料连锁也是餐饮业中颇具竞争性的方面。如可口可乐和百事可乐两家世界上实力最强的软饮料公司，也通过合资连锁的形式，在全球范围内争夺市场份额。

20 世纪 80 年代，由于海外大型餐饮业集团进驻中国市场，国内餐饮业面临着严峻挑战，一些企业以连锁形式（粗放式的开分店）应战，利用自身的优势，开始连锁经营的探索。如上海荣华鸡、天津狗不理包子集团就是在那时发展壮大起来的。20 世纪 90 年代，北京全聚德、天津桂发祥也试行了连锁，这些企业和马兰拉面、北京老家肉饼、沈阳好利来、成都谭鱼头、内蒙古小肥羊等也依靠连锁发展壮大起来。进入 21 世纪，一些海内外的餐饮连锁企业，如海底捞、赛百味等都在我国迅速发展起来。

3．服务业

服务业多采用特许经营方式开展连锁，是连锁经营发展最快的行业。服务业作为第三产业的重要组成部分，不仅涉及旅馆饭店、美容美发、维修服务业等传统服务行业，而且发展到信息咨询、家庭服务业、娱乐业、休闲旅游业、培训教育，以及房地产中介、理财咨询等新兴的服务行业。在这些服务业中，都开始了连锁经营的探索并得到了迅速的发展，如快捷酒店业。服务业由于涉及的行业广泛，所以有着巨大的发展空间。

1.3.2 连锁经营的业态选择

所谓业态，是指针对不同消费者的不同需求，按照既定的战略目标，有选择地运用商品结构、价格政策、销售方式、店铺选址、规模及形态等手段，提供销售和服务的种类化经营形态。业态主要根据“如何销售？销售什么？”为标志划分。连锁不是独立的零售业态，是一种企业经营形式和管理模式，它必须与具体的零售业态相结合，才能显示其存在形式和独特的魅力。

1．零售业态的分类

零售业态是零售企业为满足不同的消费需求，进行相应的要素组合而形成的不同经营形态。根据《零售业态分类规范意见》的分类，我国的零售业态可以分为8种，即百货店、超级市场、大型综合超市、便利店、专卖店、专业店、购物中心、仓储式商场。此后，我国有关单位对零售业态分类进行了研究和重新修订。新国家标准《零售业态分类》（GB/T 18106—2004）按照零售店铺的结构特点，根据其经营方式、商品结构、服务功能以及选址、商圈、规模、店堂设施、目标顾客和有无固定场所等因素将零售业划分为18种业态，包括食杂店、便利店、折扣店、超市、大型超市、仓储会员店、百货店、专业店、专卖店、家居建材商店、购物中心、厂家直销中心、电视购物、邮购、网上商店、自动售货亭、直销、电话购物。在这18种业态中，全部都采取了连锁经营，可见连锁经营是一种适应性很强的经营方式。下面针对连锁企业主要采取的业态进行介绍。

1）有店铺经营

（1）食杂店。我国食杂店存在非常普遍，在市场经济不发达的时期存在于街头巷尾、小区村落，如小区里的小卖部、村头的杂货店等。

（2）便利店。便利店通常主要经营食品和日常用品。世界著名的日本7-11便利店，现在也已进入我国，并于2004年年初在北京开了第一家店。我国的北京物美集团、上海联华超市、江苏苏果超市等也开办了一些便利店，上海“可的”拥有1 300多家便利店。便利店具有投资小、选址方便、资金回收快等特点。随着人们工作节奏加快和生活习惯的改变，便利店在我国也有很大的发展空间。

（3）折扣店。折扣店是小型超市的一种，特点是商品价格低廉，如家乐福的迪亚折扣店。

（4）超市。超市在我国是20世纪90年代才发展起来的一种零售业态，如北京物美超市、华润超市、上海华联超市等。

（5）大型超市。大型综合超市在我国发展很快，但主要集中在经济发达的大城市。随着人们生活水平的提高、交通条件的改善，大型综合超市在我国快速发展。近年来，法国的家乐福、美国的沃尔玛等综合超市主要是以这一业态进入我国的。另外，上海农工商超市公司、北京物美集团、小白羊超市、亿客隆连锁超市开设的也主要是大型综合超市。

（6）仓储会员店。仓储会员店在我国起步较晚，目前主要是以外资或合资合作的方式建立的，如沃尔玛山姆会员店、上海锦江麦德龙。

（7）百货店。百货店目前仍是我国零售业的主力业态之一，如上海第一百货商店、北京王府井百货大楼、北京燕莎友谊商城等。百货店在一些大中城市已处于饱和状态，相互间的竞争也非常激烈。

（8）专业店。专业店在我国发展已经比较成熟，如各种服装经营店、钟表店、电器店、IT商店、药店等。山东三联商社、北京国美电器、江苏苏宁电器等专业店已经具有相当的规模，是我国发展最快的连锁店。

（9）专卖店。我国专卖店近年来也得到了很快的发展，特别是服装品牌、电器、化妆品的专卖店发展很快，如联想专卖店、李宁专卖店、雅芳专卖店等。专卖店在树立品牌形象、防止假冒产品等方面有着很好的效果。

（10）家居建材商店。这种业态在我国已非常普及，只是有一定规模的家居建材商店较少，

规模比较大的有东方家园、上海好美家超市等，国际著名的家得宝超市、百安居建材商店也已全面进入我国。

（11）购物中心。购物中心的营业面积较大，一般在 10 000m^2 以上。随着我国经济和商业地产的发展，购物中心在我国越来越多地发展起来。在北京的购物中心有北京金源购物中心、北京东方广场等，很多一、二线城市都有的万达广场、国贸 360 广场等。

（12）厂家直销中心。这是制造商直接进入零售领域，建立销售渠道的一种方式，如佛山陶瓷直销中心、某酒厂的驻京办事处兼有直销的功能。

2）无店铺经营

（1）电视购物。如 BTV 电视购物。

（2）邮购。如一些出版社、报社的图书、报纸邮购业务。

（3）网上商店。通过网络买卖商品，其因进入门槛低、经营成本低、商品价格低、方便、快捷等优势深受市场欢迎，得到了快速发展。

（4）自动售货亭。如在一些医院、街头、公园设置的无人售货设备。

（5）直销。如美国安利、天津天狮等。

（6）电话购物。这种业态非常普遍，顾客只要打个电话，店方就会提供上门服务，如电话订餐、电话订票等。

案例阅读

家乐福的三大主打业态

1．大卖场

大卖场是由家乐福首先提出的零售业态，也是家乐福在全球地理分布最为普遍的业态。到目前为止，家乐福已经在中国成功开了 236 家门店，主要为大卖场的经营模式，这是家乐福在中国最主要、最成功的业态形式。家乐福的大卖场所具有的一般特点是：主要以极有竞争力的价格提供广泛的食品和非食品，平均约有 7 万种商品；营业面积大多是 7 000～12 000m^2，能较完整地涵盖标准食品超市和百货商店的经营内容。大卖场这种大型超市模式是目前在中国发展速度最快、规模最大的零售业态。家乐福就是它的典型代表，另外也有一些国外的零售商业采取这种零售业态，国内的大部分大型超市也采取这种业态模式。

2．超级市场

超级市场规模处于大卖场与折扣店之间，如家乐福超级市场包括 Champion（冠军）、CS、Norte、Gb 和 Marinopoulos 等。这种业态都是以具有竞争力的价格提供绝大多数食品，场地面积一般为 1 000～2 000m^2。其中，冠军超级市场是家乐福一大品牌。从家乐福创建到现在，其超市布局一直是大棚式的建筑物，这样的超市布局使得其投资少、经营机动性大。

3．折扣店

家乐福的折扣店主要有迪亚、Ed 和 Minipre。这些折扣店大约提供 800 种食品，其中半数产品都是在迪亚品牌店里销售的。折扣店的面积通常较小，一般为 200～800m^2。由于折扣店特殊的定位，它是作为专业、廉价的商品的销售业态，所以折扣店在欧美商业领域占有很重要的地位，是家乐福的三大主打业态之一，也是家乐福全球店数最多的业态。这种业态在法国本土分布极为普遍。在中国，折扣店的市场目前尚是空缺，鉴于折扣店将会是我国下一个最具前途的业态，家乐福的折扣店已寻求和我国零售业界的联华超市合作，进驻中国。

目前在中国，家乐福的大卖场已经占据一大部分零售业的市场，同时家乐福的超级市场也已经深入到了商业最繁荣的上海和北京两地。等到冠军超级超市进入北京市场，同时再加上折扣店等业态的出现，家乐福

在中国的销售收入、市场份额的增加程度可想而知。

（资料来源：根据百度文库、联商网咨询中心等资料整理）

2．连锁经营业态选择应考虑的因素

（1）经营品种、品种结构和范围。便利店经常只经营食品和日常用品，专卖店只销售某一单一品牌的商品，专业店则经营某一系列产品，而百货商店所经营的是综合性、挑选性强的消费品以及高价值、高技术、高服务、高档次的商品。具有相同或相似的经营范围和商品结构是认识和划分零售业态的基本条件。

（2）销售形式。销售形式是指经营者以何种形式出售商品，包括商品摆设、顾客与商品接触方式、结算办法等。小商贩是以散装为主，零星出售；仓储商店则主要采取成箱、成捆批量销售；而超市、便利店则实行定量包装、敞开售货、自选商品、集中收款的形式。

（3）经营方式。经营方式是指经营商品过程中所采取的手段和方法，包括网点设置、服务形式及与顾客联系的方式。百货店建在市中心繁华地段，购物中心则处于城郊的结合部，超市、便利店必须设在居民区以方便群众购买。百货店、专业店要求全方位服务，而超市、仓储商店更多采取顾客自我服务形式。实行会员制或价格俱乐部成为仓储商店的特点。零售业态选择可根据商店位置、运营过程、所提供的商品与服务、定价策略、购物环境、客户服务及促销方式等要素组合来确定。

本 章 小 结

连锁经营是指一个企业（或企业集团），以同样的方式、同样的价格在多处同样命名（店铺的装修及商品陈列也差不多）的店铺里，出售某一种（类、品牌）商品或提供某种服务的经营模式。连锁经营与其他经营方式存在着明显的区别，从本质上看，它是把独立的、分散的商店联合起来，形成覆盖面很广的大规模销售体系。它是现代工业发展到一定阶段的产物，其实质是把社会化大生产的分工理论运用到商业领域里。

现代意义上规范的连锁经营创建于美国。就全球而言，连锁经营发展的特点是：行业和业态多样化；特许连锁发展迅猛；连锁企业快速走向集团化、国际化；发达国家的商业连锁巨头向发展中国家“抢滩”；连锁经营带有明显的网络时代的特征；连锁巨鳄扩张速度惊人；连锁经营不但是经营企业的行为，而且正影响着世界人民的生活方式。在中国，连锁经营发展的主要特点是：行业集中度不断提高，龙头企业正在逐步形成；世界连锁巨头纷纷进入中国，外资企业优势渐显；连锁经营在各行业迅速发展；行业并购与整合力度进一步加大；特许体系持续快速增长并向更多行业渗透；区域优势企业份额持续扩大；实体商业开始纷纷涉足电子商务。

连锁企业主要采取的业态有便利店、折扣店、超市、大型超市、仓储式商场、百货店、专业店、专卖店、家居建材商店、购物中心等。但在 18 种零售业态中都有连锁经营，连锁经营已成为我国企业普遍采用的现代化组织方式和经营方式，是我国商业经营的主导模式。

案例思考：沃尔玛的成功秘诀

自 2001 年开始，沃尔玛商业销售额已经有 10 年荣登《财富》杂志全球 500 强之首，2014 全年销售额达到 4 762.94 亿美元，再次领跑世界 500 强企业。其成功秘诀可以总结为“一、二、三”。

（1）所谓“一”，即一个口号，“天天平价，始终如一”。

沃尔玛的“天天平价”绝不是空洞的口号，也不是低价处理库存积压商品或一朝一夕短暂的低价促销活

动，更不同于某些商场、专卖店为吸引客流而相互进行的恶意低价倾销或一面提价、一面用打折来欺骗消费者，而是实实在在的“始终如一”地让利于顾客的行为。为此，一方面，沃尔玛的业务人员“苛刻地挑选供应商，顽强地讨价还价”，以尽可能低的价位从厂家采购商品；另一方面，它们实行高度节约化经营，并处处精打细算，降低成本和各项费用支出。“天天平价”的销售理念是针对零售业最广大的消费群，即中等收入和低收入的阶层，具有普遍性，也成为连锁业基本经营方针。

（2）所谓“二”，即两项技术。

快捷、科学、超前的信息处理技术和高度发达的物流配送技术，是沃尔玛得以迅速发展壮大并一举成为零售业巨人的两项核心技术。

沃尔玛最早使用计算机跟踪存货（1969 年），最早使用条形码和电子扫描器管理商品（1981 年），最早将卫星用于零售业（1983 年），最早采用 EDI（Electronic Data Interchange，电子数据交换系统）（1985 年），最早使用无线扫描枪（1988 年），较早采用 EAS（Electronic Anti-theft System，电子防盗系统）。

“配送中心是沃尔玛帝国物流畅通无阻的奔腾之芯。”目前，沃尔玛在全美拥有 30 个配送中心，服务于它的 3 000 多家商场。这些中心按照各地的贸易区域精心部署，从任何一个中心出发，运货卡车只需 1 天即可到达它所服务的商店。为了节约运费，60%的卡车在返回配送中心的途中，又捎回沿途从供应商处购买的商品。在美国的三大零售企业中，商品物流成本占销售额的比例在沃尔玛是 1.3%，在凯马特是 3.5%，在希尔斯则为 5%。如果年销售额都按 1 000 亿美元计算，则沃尔玛的物流成本要比凯马特少 22 亿美元，比希尔斯少 37 亿美元，相差数额惊人。

（3）所谓“三”，即三种关系。

对待顾客，沃尔玛认为，“顾客满意是保证我们未来成功和成长的最好投资”。为此，沃尔玛不仅要“天天平价”，让利于顾客，而且还为顾客提供“无条件退款保证”和“高品质服务”的担保。

对待员工，沃尔玛要让他们每个人觉得自己是公司的重要一员。在沃尔玛的术语中，公司员工不被称为员工，而被称为合伙人。面向每位员工，沃尔玛实施其“利润分红计划”“购买股票计划”“员工折扣规定”及“奖学金计划”等。

为了改善与供应商的关系，沃尔玛通过计算机联网和电子数据交换系统与供应商分享宝贵的商业信息。早在 1990 年，沃尔玛的 5 000 家供货商中就有 1 800 家与沃尔玛建立了 EDI，供货商可通过沃尔玛的销售统计，及时准确地掌握自己产品的销售情况，制订更加富有针对性的生产计划，从而不断提高效率、降低成本。此外，沃尔玛还为一些大型供应商安排适当的空间展示产品，这样就可以与百货公司和专卖店争夺顾客。

其实，沃尔玛这一切的成功，低价策略和连锁经营是基石。发展连锁店的过程实际上就是建立网络、整合网络和控制网络的过程。在这 3 个环节中，建立网络并不难，难就难在网络建立之后，如何去整合这个网络，使之成为一个统一的整体，真正发挥连锁的优势，而不是各自为政，反为“连锁”所累。沃尔玛成功的第一步是通过低廉的价格商品和优质的服务去征服消费者，从而不断扩大规模，并强化自身的规模优势。而其能够成为世界第一大零售商的最关键一步则是完成对整个连锁网络的整合，通过富有生命力的企业文化和现代化的技术设备，抵消了因规模过大而可能出现的两大问题，即管理成本过高和管理漏洞百出，使沃尔玛总部能够高效地控制整个网络。可以说，沃尔玛的成功首先是连锁经营的成功，而后是管理的成功。

（资料来源：根据百度文库、中国行业研究网等资料整理）

思考：

（1）沃尔玛的经营模式是什么？

（2）为什么说低价策略和连锁经营是沃尔玛成功的基石？

（3）沃尔玛还有哪些成功经验值得我们学习？

同 步 训 练

一、基础训练

1．选择题

（1）1859年，美国出现了世界上第一家正规连锁店的鼻祖是（　　）。
A．大西洋与太平洋茶叶公司　　B．胜家缝纫机公司
C．金库伦联合商店　　D．麦当劳

（2）英国著名的连锁企业有（　　）。
A．玛莎公司　　B．欧尚　　C．阿尔迪　　D．勒克莱尔

（3）在2014年全球零售10强中，以仓储商店作为主要经营业态的企业有（　　）。
A．CVS　　B．家得宝　　C．好事多　　D．沃尔格林

（4）连锁经营的优势是（　　）。
A．提高效率，降低成本　　B．分店经营者独立性受到限制
C．提高双方风险　　D．经营水平的降低

（5）我国连锁经营的现状是（　　）。
A．外资连锁企业迅速扩张　　B．各业态增长速度保持一致
C．特许经营发展速度缓慢　　D．连锁形式和业态多样化

2．判断题

（1）在日本一般把拥有10家以上的商店组织才称为连锁店。（　　）
（2）连锁经营作为一种现代经营方式和管理制度，是商业领域的一次重大变革。（　　）
（3）1852年，随着资本主义经济的发展和建设新城市的需要，世界上第一家百货店“邦•马尔谢”商店在法国诞生了。（　　）
（4）胜家缝纫公司是后来被公认的世界上第一家自由连锁店。（　　）
（5）阿尔迪是德国最大的以经营食品为主的公司连锁折扣商店。（　　）

3．简答题

（1）连锁经营具有哪些鲜明的特征？
（2）锁经营与传统商业经营有什么区别？
（3）连锁经营的本质是什么？为什么说连锁经营是一次商业革命？
（4）简述当今世界连锁经营的发展现状及特点。
（5）我国连锁经营的发展有什么特点？
（6）零售连锁企业可采取的业态有哪些？

二、实践训练

【实训项目】
当地连锁企业调查

【实训情景】

根据当地实际情况，调查当地有代表性的连锁企业。

【实训任务】

通过实地调查和分析，识别连锁商业的特征；了解当地主要的连锁企业所采取的业态有哪些；了解和掌握当地连锁商业发展的主要特征，并提交调查报告。

【实训提示】

可在教师的帮助下，确定当地有代表性的连锁企业；学生以小组为单位，分别选取不同类型的连锁企业进行调查；建议每组学生的调查资料可以共享，在资料共享的基础上分别完成调查报告。

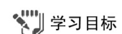
【实训评价】

项 目	表现描述	得 分
调查的对象和目的		
人员及分工		
调查方法		
报告内容		
报告形式		
合 计		

得分说明：各小组的调查表现分为优秀、良好、合格、不合格、较差五档，对应得分分值为 20 分、18 分、15 分、12 分、10 分；将每项得分记入得分栏，全部单项分值合计得出本实训项目总得分；总得分 91～100 分为优秀，76～90 分为良好，60～75 分为合格，低于 60 分为不合格，不合格须重新训练。

第 2 章

连锁经营原理



职 业 要 求	学 习 任 务
(1) 掌握连锁经营管理的基本理念、基础知识和基本方法	(1) 了解连锁经营的运营模式
(2) 能在连锁企业的创立、连锁类型和业态选择、连锁运营模式选择及连锁体系选择过程中，做出准确的判断和选择	(2) 掌握连锁经营的特征 (3) 掌握连锁经营的类型
(3) 能对连锁企业的创立提出明确的建议，并且能够在团队的帮助下，独自完成连锁企业的创立设计方案	(4) 掌握连锁经营的优势 (5) 了解连锁经营的风险规避方法



导入案例

7-11 便利店的成功秘诀

7-11 始创于美国南方公司，以最初的经营时间早上 7 点到晚上 11 点而得名，后改为 24h 营业，但仍沿用先前的名字。该公司经过 80 多年的经营，已经成为全球最大的便利店体系之一，其实体店遍及美国、日本、加拿大、澳大利亚、中国等 20 多个国家和地区，分店总数已达 5 万多家。如今，7-11 已成为便利商店的国际共通语言，成为民众享受便利生活不可或缺的伙伴。日本 7-11 自 1974 年开设第一家店铺，迄今已有 15 000 多家店面，其中八成以上是特许加盟店。

7-11 在某地开店时，不会采取零散设店的方式，而是采取地毯式轰炸的集中开店策略，在地区内以密集开店的方式，形成压倒性优势，以达到规模效益。当总部决定在某地开店之后，征募顾问就开始选点，并寻找合适的零售店，然后开展说服工作。总部要对商店的地理位置、房产状况、资产、周围人群构成、店主素质等多项要素进行考评，在综合分析基础上预测加盟店的营业额和发展方向，保证 7-11 的便利店密集而又不相互残杀，形成地毯式轰炸。

所有的 7-11 便利店必须遵守 4 项管理原则：一是必需品齐全；二是实行鲜度管理，保证商品的新鲜性；三是店内保持清洁、明快；四是亲切周到的服务。

（资料来源：根据百度知道、豆丁网等资料整理）

连锁经营作为一种新型的组织模式和经营方式，与其他经营方式相比，有着本质的区别，其独特的经营特征有着明显的优势和强大的市场竞争力。但是，发展连锁经营并非一蹴而就，一“连”就成，只有从连锁经营理念入手，根据连锁经营的本质要求，从连锁经营的组织方式、经营模式、管理模式等方面加以认识和改进，才能使连锁经营沿着正确的方向健康发展。本章主要从连锁经营的原理角度进行分析，介绍连锁经营的运营模式、连锁经营的特征、连锁经营的基本类型和连锁经营的优势及风险。



2.1 连锁经营的运营模式

2.1.1 统一而独特的商品和服务

连锁经营的具体运营模式多种多样，但无论是哪种形式的连锁经营，都不同程度地具备各连锁分店在经营商品或服务项目上的一致性，包括连锁各分店在商品种类、商品定价、营业时间、售后服务等方面的一致和统一。例如，麦当劳、肯德基等餐饮业的连锁经营企业，都是具备了统一而独特的服务内容和服务方式的。因此，同一连锁店体系在经营商品的范围、种类、所提供的服务以及风格上都是一致的，构成相对完整的系列，从而建立起自身独特的经营特色。这样，不仅有利于促进产销专业化协作水平的提高，而且凭借特色构建企业总体的社会形象，有利于消费者识别，取得社会公众的信赖。连锁经营中这种统一的商品和服务系列，都是由连锁总部经过细致的调查研究，不断调整和改变营销战略后确定下来的标准化的经营“产品”，也正是这种标准化的经营产品，保证了连锁经营内容的统一。

2.1.2 统一的企业识别系统

企业识别系统（Corporate Identity System，CIS）又称企业形象设计系统，是指运用视觉

设计，将企业的经营理念和经营特色予以视觉化、规格化和系统化，塑造出生动具体的企业形象，获得广大消费者及社会的认同。企业识别系统主要由企业理念识别（Mind Identity，MI）、企业行为识别（Behavior Identity，BI）、企业视觉识别（Visual Identity，VI）这 3 个部分构成。这 3 种要素相互联系，相互作用，有机配合。

组织连锁经营的企业采用统一的企业识别系统，可以使加入连锁体系的众多连锁分店形成一个统一的企业形象，扩大其整体影响，使各个连锁分店具备连锁企业的整体信誉和影响，以形成小店大声誉的经营优势。此外，统一的企业形象在一定程度上还可以起到一种极好的大众广告效应，加深消费者和社会公众的认识。

连锁企业总部提供统一的企业形象，包括统一的商标、统一的店铺名称、统一的建筑形式、统一的形象设计、统一的环境布置和内部装潢、统一的色彩装饰、统一的商品陈列和货架放置等。各连锁分店在店铺内外建设和员工打扮、服务规范上保持一致；连锁店的规划、装修设计、广告宣传、经营设备用具等也都由总部统一制作。连锁店外在的和直接的形象特点，往往成为吸引顾客认识商店、商品和服务的第一感觉。以麦当劳快餐连锁店为例，任何一个连锁分店的设计都必须严格按照麦当劳公司的规定，采用统一的“M”金色拱门标识，以充分保持其独一无二的外观特色和商业个性。

2.1.3　统一的经营战略与策略

连锁经营通常要由总部制定一个统一的发展战略。各分店在不同的时期和季节，针对不同的商品和客户群体，采用不同的服务方式及推销技巧，按总部制定的统一营销策略运行，这样既能产生较大影响，也可加深消费者的认识和信任。

不同类型的连锁经营企业，其连锁总部所从事的集中统一的经营战略和营销策略研究的内容不尽相同，但一般来讲，均包括以下几项内容：

（1）新的商品和服务技术的开发研究。

（2）连锁分店的地区发展战略的研究和组织实施。

（3）顾客及市场的调查研究和企业经营战略方向的确定与调整。

（4）营销策略和进货策略的制定与贯彻。

（5）价格策略的研究制定与灵活调整。

（6）广告宣传和其他促销手段的策划与实施。

（7）统一服务规范的研究制定与改进完善。

2.1.4　专业化与统一相结合的经营管理过程

从企业管理的原理上分析，实行连锁经营就是在商业零售化中采用工业生产中的专业化分工与协作相结合的工作原理，在众多连锁分店所组成的连锁店系统内组织统一的、专业化分工协作的经营管理过程。连锁业强调标准化、一致化，管理制度是其维护标准化的工具，因此，必须建立一套标准化的经营管理制度系统，管理整个连锁系统的组织，规范管理条例、组织制度，使加盟者的差异减少，使加盟企业经营方式不因个人的世界观不同而有所差异。连锁商店接受总店统一管理，实施统一的经营战略、营销策略等。

案例阅读

麦当劳的特许加盟和连锁经营模式

1．严格挑选加盟商

一个商家要加盟麦当劳，首先必须向麦当劳总部提出申请，总部对其资信状况、经营管理能力、资金能力审查合格后，双方协商一致，才能签订加盟合同。由于麦当劳这一国际名牌意味着不尽的财源，很多商家提出加盟申请，但实际上总是失望者众，麦当劳苛刻的加盟条件使许多人难以接受。在部分国家，申请人需要具备在麦当劳工作 10 年以上的经历，才有资格申请加盟。1999 年，麦当劳在中国台湾上万个申请人中，只选择了 3 人加盟。麦当劳之所以如此严格的挑选加盟商，主要是因为任何一家加盟商的经营失败，都会影响到麦当劳整个的企业形象。

2．统一加盟条件

麦当劳规定，加盟商至少要拥有自有资金 10 万～17.5 万美元，一旦与公司签订合同，必须先付首期特许费 4.5 万美元，此后每月交一笔特许权使用费和房产租金，前者约为月销售额的 4%，后者约为月销售额的 8.5%。

麦当劳每开一家分店，总部都要派员选择地址，组织建筑和内外装潢。麦当劳公司通常拥有加盟店房产的所有权和使用权，然后转租给加盟商，收取房产租金，房租在麦当劳的收入中占有很大比例。

麦当劳与加盟商签订的合同有效期为 20 年，公司对加盟商负有以下责任：将麦当劳的企业名称和商标使用权、产品制造技术、经营管理诀窍等，授予加盟商在规定的时间和地区内使用；在公司的汉堡包大学为加盟店培训员工；提供管理咨询，负责广告宣传，向加盟店供货时提供优惠。但是，麦当劳公司不是直接向特许加盟店提供餐具、食品和原料，而是与专业供应商签订合同，再由专业供应商向各个加盟店供货。

麦当劳要求加盟店必须严格遵守公司制定的管理制度，接受公司的指导和监督。总部每月都要派督察团到各地加盟店巡视，并把督察结果向总部汇报，对不合标准的加盟店，强制其改变经营面貌。

3．统一企业名称、标识

所有的加盟店都以“麦当劳”命名，企业的标志是“金色拱门”，它是一个弧形的“M”字母，以黄色为标准色。这种特有的金黄色双拱门商标在大街上非常引人注目，使人产生走进店内看一看的欲望。

每一家快餐店的门口都有一个象征性的人物偶像——“麦当劳大叔”，它是传统马戏小丑的打扮，是风趣、友谊、祥和的象征。在美国，“麦当劳大叔”在儿童中的认知度达到了 96%，仅次于圣诞老人。麦当劳统一、独特的企业标识，不但增强了产品的吸引力，而且节省了促销费用，提升了企业形象。

4．统一的广告宣传

在麦当劳创立初期，广告宣传是由各加盟店自己进行的。随着企业的成长，有必要进行统一的广告宣传，才能把巨额的广告成本分摊到众多的商店和巨大的销售量上。1967 年，麦当劳的加盟商设立了全国广告基金，作为全国性广告宣传费用。1968 年，这个基金收到了 300 万美元并用于电视广告，1985 年则收到了 1.8 亿美元。现在麦当劳的年度广告支出达到 10 亿美元，但分摊到 30 000 多家分店和 400 多亿美元的销售额上，广告费用的负担并不重。

5．统一产品质量

麦当劳对食品质量要求极高，并且要求做到标准化。面包不圆或切口不平都不能销售；奶浆接货温度要在 4℃以下，高一度就退货；用机器切的牛肉饼每个重 47.32g，直径 98.5mm，厚度为 5.65mm，肉中不能掺进任何一点心、肺等下水料，脂肪不能超过 11%，并要经过 40 多项质量控制检查；任何原料都有保存期，生菜从冷藏库拿到配料台上只有 2h 的保鲜期，过时就报废。生产过程采用计算机控制和标准操作，制作好的成品和时间牌一起放到成品保温槽中；炸薯条超过 7min、汉堡包超过 10min 就扔掉，用这些硬性的操作规范来保证产品的质量。正因为如此，麦当劳才赢得了众多的消费者和回头客。

6．统一服务规范

顾客走进任何地方任何一家麦当劳餐厅，都会感到这里的建筑外观、内部陈设、食品规格、服务员的言

谈举止和衣着服饰等诸多方面惊人地相似，都能给顾客以同样标准的享受。

微笑是麦当劳的特色，所有的店员都面露微笑，活泼开朗地与顾客交谈。全体员工实行快捷、准确、友善的服务，排队不超过2min，顾客点完所要食品后，服务员要在1min内将食品送到顾客手中。

麦当劳的员工不允许与顾客发生口角，否则不论情节轻重和是非曲直，一律辞退。后堂和前店的职工在穿着打扮上有严格要求，男的不允许留长发，女的要戴发网，不准浓妆艳抹。为了保证店堂清洁，公司总裁甚至身体力行，亲自去餐厅做清洁。在麦当劳的员工规范中，有一项条文是“与其靠墙休息，不如起身打扫”。所有的餐盘、机器在打烊后必须彻底清洗、消毒，地板要刷洗干净，餐厅门前也要保持清洁。

7．统一作业程序

麦当劳的员工“小到洗手有程序，大到管理有手册”。员工上岗操作前必须严格用杀菌洗手液消毒，规定两手揉搓至少20s再冲洗，然后用烘干机将手烘干，如果接触了头发、衣服等东西，就要重新洗手消毒。

麦当劳的营运手册详细说明了餐厅各项工作的操作程序和方法，并且在实践中不断丰富和完善。营运手册把餐厅工作分为20多段，详细说明各工作段事先应准备的项目、操作步骤、岗位职责。员工进入麦当劳后将逐步学习各工作段，表现突出的员工会晋升为训练员，训练员表现好可以进入管理组。所有的经理都是从员工做起，必须高标准地掌握基本岗位操作并通过岗位工作检查。

8．统一员工培训

麦当劳总部开办了汉堡包大学，专门培训各分店经理和专业技术人员。学习内容包括食品烹调、机械维修、原料配备、质量管理、存货控制、会计、广告、公共关系、人事管理等各个方面。汉堡包大学目前已培养出几万名毕业生，他们已成为麦当劳各加盟店的管理人员或业务骨干。另外在实际工作中，高一级的经理还要对下一级的经理或员工实行一对一的训练，训练合格后，才有可能获得晋升。

（资料来源：根据百度文库、豆丁网等资料整理）



2.2 连锁经营的特征

2.2.1 标准化

标准化即指经营的商品、服务、企业整体形象的统一，将一切工作都按照规定的标准去做。连锁企业拥有统一的企业名和企业徽、统一的建筑形式、统一的店堂陈列、统一的广告宣传、统一的服饰等。连锁企业经营的商品具有同类性，服务的水平和风格也完全相同，从而树立了统一的企业形象。

连锁经营的标准化管理应覆盖经营管理活动一切方面，最主要的有下面两个方面。

1．企业整体形象的标准化

商店的开发、设计、设备购置、商品的陈列、广告设计、技术管理等都集中在总部，总部提供连锁店选址、开办前的培训、经营过程中的监督指导和交流等服务，从而保证了各连锁店整体形象的一致性。

2．营业状态和作业活动的标准化

总部、分店及配送中心在商品的订货、采购、配送、销售等环节，各司其职，并且制定规范化规章制度，整个程序严格按照总公司所拟定的流程来完成。

标准化管理是多店铺组织与网络化流通的必然要求，其目的是为了确保连锁门店的统一形象，稳定商品质量和服务质量，简化管理工作，提高管理效率，并控制人为因素对经营管理可能造成的不利影响。

连锁经营的标准化是连锁企业适应市场竞争的需求而采取的形式。实施标准化管理可以消除以经验为基础的工作的随意性、避免个人因素对连锁组织营运造成的危害，从而建立起一套成本最低、效率最高的标准化作业规范，以确保向顾客提供的产品和服务的标准化和稳定性。

案例阅读

麦当劳的标准化细节

据统计，最适合人们从口袋里掏出钱来的高度是 92cm，因此，麦当劳的所有柜台设计均以 92cm 为标准。店铺内的布局也基本一致：壁柜全部离地，装有中央空调系统；厨房用具也全部标准化，如用来装袋用的“V”形薯条铲，可以大大加快薯条的装袋速度，用来煎肉的贝壳式双面煎炉可以将煎肉时间减少一半；所有薯条采用“芝加哥式”炸法，即预先炸 3min，临时再炸 2min，从而令薯条更香更脆；在麦当劳与汉堡包一起卖出的可口可乐，据测在 4℃时味道最甜美，于是全世界麦当劳的可口可乐温度，统一规定保持在 4℃；面包厚度在 17mm 时，入口味道最美，于是所有的面包做 17mm 厚；面包中的气孔在 5mm 时最佳，于是所有面包中的气孔都为 5mm……

（资料来源：根据百度文库、中国物流与采购网等资料整理）

2.2.2 专业化

专业化是指连锁企业的商品采购、储存、配送、销售及经营决策等职能的相互分离。连锁企业对业务活动进行了详细分工，甚至每个人的职责都趋向专业化，使其职责分明，各负其责。通过业务活动的专业化，从而保证了连锁经营各项活动的决策正确以及有较高的工作效率。

这种专业化既表现在总部与各成员店及配送中心的专业分工，也表现在各个环节、岗位、人员的专业分工，使得采购、销售、送货、仓储、商品陈列、橱窗装潢、财务、促销、公共关系、经营决策等各个领域都有专人负责。

1．系统性专业化

连锁经营形成以信息、配送、库存为核心，以营运为主体，以战略规划为导向，以后勤服务为辅助的经营管理体系。以库存的专业化为例，由专业人员负责库存，从而合理分配仓库面积，有效地控制仓储条件，熟练操作有关仓储的软硬件设备，按照“先进先出”等原则收货发货，防止商品库存过久变质，减少商品占库时间。销售则以 POS 系统为手段，实现商品销售的柜台陈列、货款结算、销售管理等专业化。

2．总部实行部门专业化分工

连锁店一般都设置采购、配送、店铺开发、营运管理、财务管理、人力资源管理、培训、规划、数据处理与分析等部门。以采购的专业化为例，由于专业的采购人员对供应商的情况较熟悉，能够选择质优价廉、服务好的供应商作为供货伙伴，了解所采购商品的特点，有很强的采购议价能力，所以可以极大地降低采购成本。

3．分店实行岗位专业化分工

连锁店设置店长、副店长、领班、理货员、收银员、点菜员、仓保员、寄包员等岗位人

员。以收银专业化为例，经过培训的收银员可以迅速地操作收银机，根据商品价格和购买数量完成结算，减少顾客的等待时间。

规模化经营的成功基础是有效的专业化分工，同时规模化经营也为有效的专业化分工创造了必要的条件。在现代激烈的市场竞争中，专业化还有助于企业迅速做出反应。而实现连锁经营的专业化分工也必须依赖于两个方面的力量：一是专业化人才队伍；二是进行部门之间以及岗位之间的有效协调。

2.2.3 集中化

分工越细的体系就越需要集中化管理。连锁企业实行集中决策和分散经营的管理体制。通过集中管理，连锁企业可实现统一经营。

1. 总部负责制定经营战略和具体营销策略

连锁企业的销售计划与经营战略、店铺选址、员工教育、商品采购等，均由总部负责，广告及信息也都由总部控制，形成一整套的决策管理体系。

2. 连锁分店负责商品销售及提供服务

连锁分店在总部集中、统一制定的经营战略和营销策略指导和服务下，开展连锁商业的商品销售及服务活动，而不用考虑分店的商品采购、配送、广告宣传等其他问题。

集中统一，能实现统一管理与分散经营的有机结合，进行集中统一的市场调研和经营战略、营销策略的有机调整。连锁经营企业既能集中一般单个商店难以集中的人、财、物，从事较大规模的市场调查和经营决策的研究，又可以将调查研究的决策结果推广应用到自己下属的众多连锁分店。同时，这一特点也使众多的连锁分店只需承担连锁总店所分摊下来的很少费用，就能得到需独立的策划和很大的投入才能得到的经营决策研究成果。这充分体现了连锁经营中的集中统一与分散经营有机结合的组合优势。

连锁经营实行集中统一经营战略，不仅有利于节约经营管理费用，而且能够使所有的连锁分店在科学的经营战略和营销策略指导下经营，以保持蒸蒸日上的发展势头。这种优势决定了连锁分店能把资本生产经营的大规模要求同现代消费的分散化特点有机结合到一起，创造出符合零售商业本质要求和能够实现大规模经营的现代零售方式与组织形式。

2.2.4 简单化

简单化是指尽可能地将作业流程“化繁为简”，创造任何人都能轻松、快速地熟悉作业的条件，以减少经验因素对经营的影响。连锁企业岗位职责明确，业务操作规范简单而好记，容易掌握，从而保证了连锁企业服务的标准化和工作的高效率。

1. 作业内容简单化

连锁经营的简单化是由其行业特点决定的。一般零售业、餐饮业和其他服务业也采取连锁经营，而这些行业的特点是消费不均衡。对于零售商店，平时顾客来店时间较分散，而节假日较集中；对于餐饮店，无论平时还是休息日，中、晚餐时间顾客比较集中，在一天的经营时间内，忙与闲差异相当大。分店在用人方面，常常需要在必要时间段雇用临时工，但临时工稳定性差、流动性大，由于复杂的作业在短时间内难以掌握，所以增加训练的时间就加大了成本投入，而解决这一难题的最有效的办法，就是将作业内容简单化，使初次来店的工

作人员稍加训练就能迅速熟悉其作业内容，并能使其获得同熟练者同样的效果。但是，分店就可以支付比熟练员工少得多的费用，达到用人机制灵活、低成本经营的效果。

案例阅读

麦当劳的员工操作手册

在麦当劳的作业手册中可以查到麦当劳所有的工作细节，例如，如何追踪存货，如何准备现金报表，如何准备其他财务报告，如何预测营业额及如何制定工作进度表等。甚至可以在手册中查到如何判断盈亏情况，了解营业额中有多大比例用于雇用人员，有多少用于进货，又有多少是办公费用。每个加盟者在根据手册计算出自己的结果后，可以与其他加盟店的结果比较，这样就便于立即发现问题。麦当劳手册的撰写者不厌其烦，尽可能对每一个细节加以规定，这正是该手册的精华所在。也正因如此，麦当劳经营原理能够快速全盘复制，全世界上万家分店，多而不乱。

（资料来源：根据百度文库、中国物流与采购网等资料整理）

2．作业流程简单化

连锁经营的简单化还取决于减少经验因素的影响。由于连锁系统整体庞大而复杂，只有将财务、采购、物流、信息、管理等各个系统简明化，将分店的作业流程、工作岗位以及一切的商业活动尽可能简单化，才能保证不出错、不走样，减少个人经验因素对经营的影响，以达到连锁经营的统一要求。

通常，为了实现各项作业的简单化，连锁企业会根据整个作业流程中的各工作程序，相应制订一个简明扼要的操作手册，使所有员工都依手册的规定来运作。这种手册对各个岗位都有详尽的规定，掌握和操作起来非常简单，任何人都可以在较短的时间内轻松学会，即使人员频繁变动，也能借此手册迅速掌握要领，步入正轨。

3．扩张方式简单化

连锁经营扩张讲究的是全盘复制，不能因为分店数量的增加而出现紊乱。连锁系统整体庞大而复杂，必须将财务、货源供求、物流、信息管理等各个子系统简明化，去掉不必要的环节和内容，以提高效率，使“人人会做、人人能做”，达到事半功倍的效果，以最少的资源获取最大的经济效益。

2.2.5 规模化

规模化是指连锁企业在销售网络、商品采购、商品配送、企业人员培训、销售广告等各种经营资源方面的规模化利用。

1．分店数量众多，销售规模大

连锁企业必须是若干个企业（店铺）联合而成的，形成规模经营，单个企业不能称之为连锁经营。例如，沃尔玛全球有 4 000 多家分店，年销售额达到 4 000 多亿美元；麦当劳有 30 000 多家分店，年销售额近 2 000 亿美元。它们分别形成了大规模的销售网络和强大的销售能力。

2．商品采购批量大

连锁企业实行联购分销，商品、商业设备等由总部集中统一采购，最大可能地扩大了采

购规模。连锁企业通过批量进货、规模采购降低商品进货成本，进而降低商品销售价格来吸引顾客，扩大了市场份额，增强了企业的竞争力。

3. 管理集团化，实现资源共享

连锁企业统一管理、标准化经营，使各分店商誉共享、经营管理技术共享，降低单位商品销售的其他投入成本（单位产品广告费、新技术专利、设备的研制购买费、信息资源开发费、经营管理费用等），从而降低了经营费用。

规模化为连锁企业带来了巨大的规模效益。连锁经营通过扩大市场范围建立更多分店的办法，突破了传统的单店型零售业的成长瓶颈，使其能进入无限成长之途，从而形成以下规模优势：

（1）主导优势。由于规模大，且控制着广泛的最终市场，连锁企业就可以凭借这一市场优势对相关企业起主导作用，成为引导和整合零售相关企业的组织者。

（2）采购优势。连锁经营通过集中采购，大批量进货，可以降低成本，减少环节，选择最优化的进货渠道，也能迫使生产者或供应商在价格、付款方式、送货运输上给予优惠。有些大的连锁企业，甚至自己有生产基地、生产企业、自定品牌，或者自己采购原料，自行加工、分装，集中储存、运输，这样使进货成本大大降低，以低于市场价格出售商品，从而在竞争中取得优势。

（3）形象优势。连锁企业采用统一的企业形象以及大规模经营，有条件进行巨额的广告投资，使其比其他独立企业具有更高的知名度，其产品和服务更容易进入其他独立企业不易触及的市场，也更容易被消费者接受和记住。

（4）学习优势。连锁公司不断地用科学的方法从实践中总结成功的经验，并使其标准化，通过培训在整个系统中推广。通过复制成功的经验模式，实现连锁企业扩张，无论是直营连锁、特许连锁还是自由连锁都较容易实施。

（5）促销优势。由于连锁分店遍布整个区域甚至全国，所以连锁店总部可以利用全国性或地方的媒体进行广告宣传。而连锁促销的广告费用可以由多家分店共同分摊，因此促销成本相应降低，这对单个商店而言是很难做到的。



2.3 连锁经营的基本类型及体系分析

连锁经营具有不同的模式，主要有美国式分类和日本式分类。其中，日本式分类根据联结纽带和联结运作方式的不同，将连锁经营的模式分为直营连锁、特许连锁和自由连锁 3 种形式。这 3 种形式在不断地成熟与完善过程中逐渐显示出各自的风格与特色，也可以在一个连锁企业中相互交叉存在。目前，这 3 种经营模式已成为全球绝大多数连锁业的主流模式。

2.3.1 直营连锁

1. 直营连锁的定义

直营连锁又称正规连锁（Regular Chain，RC），是大资本通过独资、控股或吞并、兼并等途径，发展壮大自身实力和规模的一种形式，它曾经是美国连锁店的基本形态。直营连锁由

总公司管辖下的许多分店组成，它往往具有行业垄断性质，利用资本雄厚的特点大量进货、大量销售，具有很强的竞争力。

国际连锁加盟协会对直营连锁所下的定义是："以单一资本，直接经营 11 个以上商店的零售业或饮食业。"总之，直营连锁本质上是处于同一流通阶段，经营同类商品和服务，并在同一个资本及同一总部集权性管理机构统一领导下，进行共同经营活动的零售企业集团，即所有权属于同一公司或同一老板，由总公司直接经营的店铺。


相关知识

国外对直营连锁的规定

英国对正规连锁店的要求是要有 10 个以上的分店。日本通产省对正规连锁下的定义是："连锁商店的实质，是处于同一流通阶段，经营同类商品和服务，由同一资本经营并在同一总部集中性管理机构统一领导下，进行共同经营活动的（由 2 个以上单位店铺组成的）零售企业集团。"

2. 直营连锁的特征

直营连锁的主要特点是所有权和经营权的集中统一，各成员店的经理是雇员而非所有者，总部对各店铺拥有完全的所有权和经营权，实施人、财、物、产、供、销等方面的统一管理。直营连锁充分利用自我服务的方式，提高销售效率，提高商品周转率，降低进货成本，建立低价格、批量销售的零售体制，获取规模效益。具体来说，直营连锁具有以下几个鲜明的经营特征：

（1）高度一体化。直营连锁具有资产一体化的特征，即每一家连锁分店的所有权都是属于同一主体，归属同一公司、一个联合组织或单一个人所有，由一个决策单位决定各连锁店铺的经营种类，集中采购以争取数量折扣，并将商品运送到各连锁店铺，统一确定商品价格，统一决定销售政策，制定统一的推销方案，统一商店的布置等，实行统一核算制度和利润分配制度。各成员商店经理是雇员而不是所有者，各分店实行标准化经营管理。

（2）拥有完善的商品管理系统。直营连锁是以分散店铺的大量销售为经营基础的，因此，集中统一进货必须以准确掌握商品和交易动向作为制订销售计划和确定经营策略的依据。商品管理系统主要包括商品销售信息管理系统和计算机订货系统等。

（3）充分发挥总部的职能作用。直营总公司与下属的分店之间的关系属于企业内部的专业化分工关系，所以在经营管理权方面高度集中，不仅各连锁店在店名、店貌等外观形象上完全统一，而且经营管理的决策权也高度集中在公司总部。公司总部设置分工明确、专业精细的内部管理机构及与各店铺的层级管理制度、各类责任制度。店铺的经理人选及员工聘用、采购计划、销售方式、广告宣传等也都是根据总部的指令行事，工资、奖金均由总部确定，以连接总部、各职能部门和店铺的统一运作。

3. 直营连锁的优、缺点

统一管理、分散销售的特点给直营连锁模式带来了正、负两方面的影响。其优点在于：各个直营连锁的店铺完全在总公司的控制之中，可以统一调动资金，统一经营战略，统一开发和运用于整体性事业；作为大型商业资本所有者拥有雄厚的实力，有利于同金融界、生产部门打交道，有着强大的议价能力；在人才培养使用、新技术产品开发推广、信息和管理现

代化方面，易于发挥整体优势；众多的成员店可深入消费腹地扩大销售。

直营连锁模式的缺点在于：总部出资派人经营，使得成员店自主权小，利益关系不紧密，积极性、创造性和主动性受到限制；需要拥有一定规模的自有资本，发展速度受到限制；大规模的直营连锁商店管理系统庞杂，容易产生官僚化经营，使企业的交易成本大大提高。

因此，采用直营连锁的方式，总公司一般必须具有较强的经济实力和控制能力，而且要能够处理好集中管理和分散经营的关系。



直营连锁的著名企业

直营连锁曾经是美国连锁店的基本形态，世界第一家连锁店美国大西洋与太平洋茶叶公司就属于这种类型的连锁经营，另外，典型的还有最大的连锁店沃尔玛、西尔斯·罗巴克百货公司、宾尼公司等。而在日本最大的连锁店集团大荣公司、在零售业名列第三的西友公司、王子大饭店、东京大饭店等都是只有直营店，无加盟店。连锁店在建立早期一般采用直营店的方式，在实力日渐雄厚，名声越来越大之后，便开始征求加盟店，这是连锁店发展的规律之一。

2.3.2 特许连锁

1．特许连锁的含义

特许连锁（Franchise Chain，FC）又称合同连锁（Contract Chain，CC）或特许加盟连锁。如果大型商业资本打算在节省资本投入的情况下达到扩张、实现商品价值的目的，特许连锁就是实现这一目标的最佳形式之一。

美国商务部对特许连锁的定义是："主导企业把自己开发的商品、服务和营业系统（包括商标、商号等企业象征的使用、经营技术、营业场所和区域），以契约的形式授予加盟店在规定区域内的经销权或营业权。加盟店则交纳一定的营业权使用费，承担规定的义务。"

美国特许连锁协会认为："特许经营是由一方（特许权拥有方）给予另一方（特许权接受方）的合同性特许。它包括：一是在特许经营时期内，同意或要求特许权接受方在特许权所有方的名义下，或在与其有关的名义下，使用它的名义从事某一商业活动；二是授予特许权所有方在特许经营时期内连续行使管理控制的权利，在该时期内，特许权接受方在其商业活动中须服从于特许权所有方；三是要求特许权所有方对特许权接受方的商业活动提供帮助（对于特许权接受方在商业活动组织方面的帮助包括人员培训、推销、管理等）；四是在特许经营时期，要求特许权接受方按期向特许权所有方交纳钱款，其数量按特许性质或按特许权所有方提供的商品或服务量计算；五是双方之间的关系不是持股公司与其子公司或同一持股公司下属的子公司的关系，也不是个人与受该人控制的公司之间的关系。"

日本特许连锁协会的定义是："特许经营权是指特许者同其他事业者之间缔结合同，特许者特别授权特许加盟者使用自己的商标、服务标记、商号和其他作为营业象征的标识和经营技巧，在同样的形象下进行商品销售。此外，加盟者要按销售额或毛利的一定比例，向特许者支付报偿金，并对事业投入必要的资金，在特许者的指导及支持下开展事业。双方保持着特许性的关系。"

综合分析特许连锁商店的理论与实践，可以得出特许连锁的定义：特许方（连锁总部）

将自己所拥有的商标、商号、产品、专利技术和专有技术、经营模式等，以合同的形式授予受许方（分店）使用，受许方按合同规定，在特许方授权的业务模式下从事经营活动，并向特许方支付相应的加盟费的经营方式。

一般来讲，特许连锁有两种类型：一种是经营特许权加盟型，又称商业转让型特许加盟经营，即主导企业将其拥有的经营技术、配方、诀窍等授予加盟者的方式；另一种是商品和商标特许权加盟型，又称产品转让型特许加盟经营，即主导企业将其拥有的专门商品、商号、商标的经销权和使用权授予加盟者的方式。这两大类型在具体操作时，也有许多不同的具体方法。

2. 特许连锁的特征

与直营连锁不同的是，特许经营的分店是独立法人身份，其最大特点是：有一个盟主，成员店在财产和法律上是独立的，在经营管理上自主权较小，一切要按盟主规定的条件办，双方以特许合同为连锁关系的纽带基础。

（1）加盟企业具有独立的法人资格。加盟企业具有独立的企业法人资格和企业的人事、财务权，但是加盟者必须按特许合同的规定严格执行生产经营任务，没有独立的生产经营权。此外，特许经营具有资产独立性的特征，并且特许经营店与其总公司都是独立核算的企业，加盟店和总部是纵向联系，加盟店之间没有横向联系。

（2）以特许权所有者为主导企业构成的连锁经营组织体系。主导企业必须具有自己的产品、服务、技术，或有名的商标、商号等资产，能以其独有的物质技术或知识产权给企业带来经济效益。这种主导企业为了扩大经营，取得规模效益，其他企业为了借主导企业独有的物质技术或知识产权来获取更好的经济效益而结成的连锁经营组织体系，是以主导企业为核心的纵向经济关系。

（3）维系特许连锁经营的经济关系纽带是特许授权经济合同。特许经营公司与其授权成立的总公司之间是平等互利的合作关系，所以在经营管理上往往不采取强制措施，而是通过特许授权经济合同来规范双方的权利和义务。这种特许授权经济合同不是由双方协商确定的，而是由主导企业制定的，加盟者以接受主导企业制订的合同内容为条件才能加盟。例如，必须按主导企业提供的各项标准进行生产经营，必须按主导企业提出的经营管理方法办事，必须按合同规定的数量和方法向主导企业交纳一定的特许金额等。这些特许金包括经营权利金、加盟费、保证金、设备金、第一期物料准备金、广告及开业手续费、装修费等。

主导企业也在合同中规定出相应承诺的授权责任与义务，如提供必要的技术指导，提供独有商品、原材料，允许使用商标，进行必要的员工技术培训等。

3. 特许连锁的优、缺点

采用特许经营无论是对总部、特许店还是社会经济都有着明显的积极作用，其优点在于：对总部而言，能用较少的资金达到迅速发展公司业务的目的，同时经营权的转让也完成了无形资产向有形资产的转变；对于投资者而言，尤其是有一定资金但缺乏经验和技术的个人，加盟特许店可以享受总公司全方位的服务，利用总公司已有的技术、品牌和商誉来开展经营，达到风险较小、利润较稳定的目的；对社会而言，通过特许连锁方式来发展商业网点，不仅能提高商业的组织化程度，而且也有利于中小企业的稳定发展。

特许连锁的主要缺点在于：在总部与加盟店组织关系上，特许连锁不如直营连锁明确和清晰，一旦出现商品或服务的质量事故，总部与加盟店在承担营业责任上可能相差很远，导致消费者投诉对象模糊化；同时，如果总部片面追求品牌授权金，大量发展加盟店而又缺乏

有效的管理和强有力的服务能人，不仅会使连锁企业形象受到严重损害，而且会使加盟者的权益受到侵犯，最终很有可能导致整个特许连锁系统的崩溃。



特许连锁的著名企业

特许连锁经营方式是由美国胜家缝纫机公司在1865年首创的，日本“不二家”西点糕饼店也属于这种经营方式。美国由于采用广义的解释，所以所有的连锁店都是属于特许经营，麦当劳就是其典型代表。在我国，很多特色餐饮店、便捷酒店也是典型的特许加盟店。

案例阅读

“小拇指”的“微”加盟

据权威数据统计，每辆轿车每年的擦碰次数平均达到3次以上，微小事故的业务量已经增加到整个汽修行业的30%以上。正是因为注意到了这个巨大的细分市场，2004年，兰建军创立了国内第一家专业从事汽车表面微创伤修复的加盟连锁品牌——小拇指汽车微修。

通过严格的内部管理，“小拇指”努力实现经营模式、价格政策、促销方案、技术标准等各方面的规范化运作，实现品牌价值的提高，同时加盟连锁店也增强了市场竞争力。为了帮助加盟商成功，“小拇指”总部分别建立了营建、物流、培训、督导、市场等部门，从店面的选址、设计装修、设备采购到技术人员招聘、专业培训等方面加盟商提供专业化服务与指导。在经营阶段，“小拇指”总部还持续不断为加盟商提供品牌推广、市场营销、营业管理、生产管理、营运督导、物流配送、广告宣传、客户关系管理、成本和质量管理等一系列的服务，通过多种形式持续不断地为加盟商诊断经营状况、传授经验，帮助加盟商不断改善业绩。2013年，“小拇指”门店数达到600家。“小拇指”成为通过加盟实现快速扩张的典型，确立了自己在汽车微修业务方面的品牌地位。

（资料来源：根据中国质量新闻网等资料整理）

2.3.3 自由连锁

1. 自由连锁的含义

自由连锁又叫自愿连锁（Voluntary Chain，VC），是保留单个资本所有权的联合经营。自由连锁的最大特点在于各店铺在所有权和财务上是独立的，与总部没有隶属关系，只是在经营活动上的协商和服务关系，统一订货和送货，统一使用信息及广告宣传，统一制定销售战略。各店铺不仅独立核算、自负盈亏、人事安排自主，而且在经营品种、经营方式、经营策略上也有很大的自主权，每年只需按销售额或毛利额的一定比例向总部上交加盟金。这种形式主要存在于中小企业中。自由连锁的核心是共同进货，这样可以使中小型店铺和大型超级市场、百货商店一样，获得低廉的商品进货价格，这也是中小企业加入自由连锁店的最大诱因。而对总公司而言，自由连锁店铺是总公司有力的分销渠道，从而形成了自由连锁重要的“联购分销”机制。

众多中小企业在与一些规模庞大、实力雄厚的大型连锁公司的竞争中，由于势单力薄、竞争力下降，占有的市场份额日益萎缩。为了摆脱困境，若干零售商共同投资设立机构，负责共同进货、促销和开展广告宣传等活动，以降低成本、提高利润。可见，自由连锁是中小零售商对抗大型连锁店而自行发起的组织。

自由连锁在日本比较普遍，占连锁业的 60%以上。我国台湾、香港地区有少数传统式的“夫妻店型”杂货店，也是这种自由连锁店的成员。目前，全球最大的自由连锁组织是美国 IGA 和瑞士 SPAR，它们已开始发展跨国经营，在全世界都有很大的影响，我国的许多区域连锁企业，如湖南步步高、河南四方联采、山东家家悦等都加入其中。

2．自由连锁的特征

（1）成员店的所有权、经营权独立。自由连锁成员店的所有权、经营权和财务核算都是独立的，可以使用成员店各自的店名商标，但是，当自由连锁店发展到合股建立一家能为成员店提供服务的商业机构时，使用不同店名商标的成员店往往会转换成使用统一店名商标的连锁店。

（2）总店或主导企业与成员店之间关系松散。自由连锁总店或主导企业与成员店之间并不存在经营权的买卖关系，它们主要是靠合同和商业信誉建立一种互助互利关系，以达到规模经营的目的。

（3）总店与成员店之间是协商和服务的关系。总店主要负责统一进货和配送，各店铺在核算、盈亏、人事安排、经营品种、经营方式及经营规模、经营策略上都具有很大的自主权。


相关知识

自由连锁经营的四原则

（1）共同行动原则。在自由连锁经营中，总部及连锁分店必须积极地开展共同行动，在总部全心全意对分店进行支援、指导的同时，连锁分店也应积极与其配合，确保共同行动的进行。

（2）职能明确利益均等原则。自由连锁总部依靠与连锁分店结合获得组织利益，分店在自由连锁组织中要承担销售任务，追求组织商品和其他事业的共同化，而总部也应在以组织形式获得利益的同时，以培养人才、加强物流系统、信息系统等进行战略性再投资的形式，偿还给各成员店，以繁荣连锁分店，强化连锁经营系统，双方达到共享规模利益的目的。

（3）调整、协调原则。在自由连锁活动中，应尊重各连锁分店的营业范围，但这并不否认营业范围内各连锁分店彼此之间的有效竞争，因为有效的竞争会给连锁分店带来活力，增强其竞争力。但是，应尽可能调整各连锁分店彼此之间的过分竞争。

（4）为社区作贡献的原则。加盟自由连锁机构的，大多是分布在社区中的中小服务企业，因此，各连锁分店应树立为所在地区居民服务的思想，掌握当地居民的需求及其变化的情况，并及时将信息反馈给总部，在总部的支持、配合下，尽可能地满足顾客的需求和愿望，使连锁分店成为社区不可缺少的设施。能满足本地区顾客的需求，使居民满意，是连锁分店繁荣和发展的基础。

3．自由连锁的优、缺点

自由连锁既有连锁经营的规模优势，又能最大程度上保持独立小商店的经营特色，具有较大的经营特色，其优点在于：自由连锁的成员店独立性强、自主权大、利益直接，有利于调动积极性和创造性；连锁系统的集中管理指导，有利于提高门店的经营水平；统一进货、统一促销，有利于各门店降低成本，享受到规模效益和总体组织化的好处。

自由连锁的主要缺点在于：其联结纽带不紧，凝聚力相对较弱；各门店的独立性大，总部集中统一运作的作用受到限制，因而组织不够稳定，发展规模和地域有一定的局限性；由于过于民主、决策迟缓，相对来说其竞争实力受到影响。



相关知识

自由连锁的著名企业

自由连锁在日本比较普遍，到 1982 年，日本自由连锁商店的店铺数量达到了 5 万多家，占日本零售店铺总数的 3.1%，营业额达 8 万亿日元，其发展速度远高于同期正规连锁的发展速度。目前，最大的自由连锁店是食品零售业的 CGC 集团，年利润额在 3 000 亿日元左右；加入店铺最多的是床上用品零售业的“全国日之友会”和食品零售业的“全日食连锁店”，都有 1 500 家左右。美国 IGA 和瑞士 SPAR 都已发展到了全球 30 多个国家，加盟商近 4 000 家。



案例阅读

国际 SPAR

SPAR 拥有 70 多年的历史，在全球 35 个国家经营 1.5 万家超市，运营着 4 种连锁业态：便利店、邻里超市、大型超市、大卖场。SPAR 的主要活动包括开发新国家合作伙伴，在集团内部组织门店模式开发、营销和联合采购等。目前，SPAR 已经和我国山东家家悦、河南正道集团、湖北雅斯等合作开设了 100 家 SPAR 大卖场和 500 多家便利店。

（资料来源：根据百度百科等资料整理）

2.3.4 连锁经营形态比较

为了更好地认识直营连锁、特许连锁和自由连锁 3 种连锁形态，表 2-1 列出了连锁经营形态的各项特征加以比较。

表 2-1 连锁经营形态比较

连 锁 形 态	直营连锁	特许连锁	自由连锁
总部与加盟店的资本所属	同一资本	不同资本	不同资本
资 金 构 成	总部出资	加盟店持有一定股份	全部由加盟店出资
决 策	总部作出	总部为主，加盟店为辅	分店有较大自主权
加盟店的自主性	小	较小	大
总店和分店的关系	完全一体	经营理念共同体	任意共同体
分店之间的联系	同隶属于总部	无横向联系	无横向联系
分店建议对总店的影响	无	小	大
分店上缴指导费	—	5%以上	5%以下
合同约束力	总部规定	强硬	松散
商 品 来 源	经由总部供应	大部分经由总部供应	经由总部供应
价 格 管 理	总部规定	原则上总部规定	自由
加 盟 时 间	—	多为 5 年以上	以年为单位
外 观 形 象	完全一致	完全一致	基本一致

不同的行业所适用的连锁经营形态不尽相同，直营连锁适用于零售业、特别是大型百货

公司和超级市场，特许经营适用于制造业、服务业、餐饮业以及便利店等小型零售业，自由连锁适用于批发零售业。

案例阅读

永和豆浆的连锁经营之路

永和豆浆是来自中国台湾的餐饮连锁企业，自成立以来，就一直秉承“以顾客满意为中心”的经营服务理念，提出经营健康速食新风味的产品决策，将“永远的朋友、欢乐的家庭”作为公司的服务宗旨。凭借精良的技术及对健康品质的坚持，永和豆浆餐饮连锁店迅速成为中式早餐及中式餐店连锁的知名品牌。

永和豆浆的管理者们对于如何成功地进行连锁经营，有着自己独特而清醒的思考：一个好的连锁业态并不一定就能够保证做成功，连锁加盟模式成功的关键，在于先建直营店，再以加盟形式铺开；在于既能连起来，又能锁得住；在于产品的标准化和一致化是连锁加盟企业的核心工作；在于品牌，品牌是连锁业的生命，同业无序竞争会给全行业带来严重危机；在于产品贴近市场，实现本土化，可有效增强连锁企业活力。因此，永和豆浆才能在短短十几年的时间里，遍布港澳台地区的多个大中城市，并参与到国际竞争中，网络遍布全世界，产品和连锁店遍布世界各地有华人的地方。

永和豆浆的创始人曾说过：“永和豆浆在迈向国际化发展进程中，成功的关键因素还是要实实在在的经营，能够满足消费者的需求，汲取应用更多的科技手段和管理经验，持续性地建设永和豆浆品种的标准化、生产的工厂化、经营的连锁规模化和管理的科学化，创造品牌生命力、创作更多美味新鲜可口的永和豆浆及传统点心，将中华汉食文化发扬光大，让全世界有华人的地方都能喝到永和豆浆。永和豆浆成为全球中式餐店连锁第一品牌以及世界性的餐饮连锁品牌就指日可待了。”

（资料来源：根据百度知道、品牌投资网等资料整理）

2.3.5 连锁经营体系

大型连锁企业的成功经验告诉人们，战略化的管理、标准化的经营以及完善的连锁经营管理体系是连锁企业获得成功的重要条件。

1．批量商品经营体系

批量商品经营体系是连锁企业在商品经营方面开发出来的适合于本企业实际情况的系统化的经营技术，包括从商品设计开发到最终提供给消费者所有商品的经营活动。概括来说，批量商品经营体系包括商品开发过程和经营技术开发过程。

（1）商品开发过程。商品开发过程主要包括采购体系的开发和巩固、企业自有商标品种开发体系以及委托加工生产体系 3 个部分。

（2）经营技术开发过程。经营技术开发过程包括经营商品结构开发、售价、分类、组合、仓储、运输、售货现场设计、布局、商品陈列、店内广告、促销、支付方法、服务等经营过程的各环节。

批量商品经营系统是连锁经营最主要的经营技术之一，它可以支撑连锁企业站在消费者和使用者的双重立场上来进行规模化经营。

2．标准化分店组合体系

标准化分店组合体系是指对分店的选址、店面设计、经营方针等进行标准化操作，从而

形成一个成熟的、可操作的、可复制的体系。标准化分店组合体系是连锁企业拓展分店、扩大经营规模的经营战略体系。该体系一般包括分店店铺所需的基础条件；分店店铺的设计、布局、陈列等技术设施；资金筹集、投资、利益分配、加盟合同及相关法律关系等财务管理。

（1）新设店铺所需基础条件。新设店铺需要考虑的主要因素有交通条件、地价、所处商圈的人口、收入水平、需求特点、竞争者的数量和素质、体制、人文环境等。

（2）分店设计、布局、陈列等技术设施。分店的设计、布局、陈列等技术设施主要包括：店名、店号、店标、门面、橱窗的设计和店面选材等外观问题；卖场通道、收银台设置、存包处设置、店铺的照明设置、色彩设计、通风设置等内在设计；连锁店铺营业现场的商品陈列、空间布局与购物环境、商品展示相关的技术设施和安排。

（3）资金筹集、投资、利益分配、加盟合同及相关法律关系等。在发展加盟店时，资金筹集渠道、投资额、利益分配方案、流动资产管理、契约内容和期限等一系列相关方面，都与企业日常分店管理和发展密切相关。新店开设主要涉及 3 个方面的内容：一是新开设店铺初期投资的额度和权责分担，明确双方的权力和职责；二是利益分配的安排，如本部应保障的最低销售额、供货安排、业务技术培训、双方协议的利益分割形式和比例等；三是加盟合同及相关法律关系，如合同期间，对双方权利义务、经济责任、协调沟通方式等方面的具体规定。

3．物流配送体系

连锁物流配送体系包括从日常商品采购到商品销售给消费者的商品移动过程中所涉及的保管、加工、分类、配货、送货等方面安排的业务技术体系。它通过商品的集中采购、集中储备和统一配送，成为连锁经营市场供应的保障系统，也是连锁企业运作的基础。 物流配送体系的好处在于：提供丰富、及时、充足、适应市场的产品；大幅度地降低了运营成本；可以提供更为丰富的信息情报。

4．人力资源管理体系

连锁企业的决策和营运，都需要通过专门的人才来完成，因此，规划连锁企业的人力资源管理战略，引进、挖掘、考核人才，并使其人尽其才、发挥所长，保持企业最佳的人力资源成本，就成为连锁企业人力资源管理的重点。由于连锁经营是一种新型的经营方式，创新性强，分店发展不断有新成员进入，需要的素质、知识、能力都有所不同，所以大型连锁企业都独立构造自己的人力资源管理体制，以适应企业发展的需要。



2.4 连锁经营的优势及风险分析

2.4.1 连锁经营的基本目标

由于经济利益驱动，企业始终存在一种扩张的期望，并通过扩大规模来提高本企业产品的市场占有率，从而建立规模优势，稳固市场地位。连锁经营的基本目标就是追求规模效益。这不仅迎合了企业扩张的心态，而且也摆脱了传统经营方式对其获得规模收益的束缚。

规模效益一般是指工业生产中产出总量（或总收益）增加与投入要素量（或生产成本）增加之间的比例关系。当生产规模较小时，扩大投入要素量（即扩大生产规模）能使产出总

量增加的倍数大于投入要素量增加的倍数，这种情况称为规模效益递增，这时扩大生产规模有利于企业提高经济效益；当生产规模扩大到一定程度时，如果继续增加投入要素量，就会使产出总量增加的倍数与投入要素量增加的倍数大致相等，这种情况称为规模效益不变，这时扩大生产规模虽然能提高企业的总收益，但并不能提高企业的经营效率，只能维持原有的收益/成本水平；当生产规模的扩大超过了一定的度，如果继续增加投入要素量，就会出现产出总量增加倍数小于投入要素量增加倍数的情况，这种情况称为规模效益递减，这时扩大生产规模不仅会降低企业原有的收益/成本水平，而且还有可能降低企业经济效益的绝对水平。

可见，企业所追求的应该是一定生产规模范围内的规模效益，以避免出现规模效益递减的状况，使投入要素所发挥的效益维持在最佳水平。因此，当一个工厂的生产规模发展到一定程度，而该产品的市场需求量仍在增加时，要继续扩大产量，往往通过建立分厂的途径来解决供需矛盾。最早运用这种办法的是美国的福特汽车公司，其后，美国的可口可乐公司以及其他一些大公司也纷纷采用这种方式，且都取得了显著的效果。分厂制的创立标志着连锁经营的开端。

为了摆脱规模经营中的传统束缚，使企业获得新的发展机会，大企业率先走上了连锁经营的道路。连锁经营能实现专业化经营和分散化经营相结合，集中采购与分散销售相结合，从而解决规模经营与消费的分散性之间的矛盾。

大企业通过自己投资开设连锁分店或专卖权转让等方式而逐渐形成了连锁经营网络以后，对中小企业的经营构成了很大威胁，最终也迫使许多中小企业逐渐走上了连锁经营的道路。

2.4.2 连锁经营的优势

连锁经营被称为“零售业的第三次革命”，在以欧、美、日为代表的发达国家，连锁经营取得了巨大的成功，已经成为流通产业中的一种重要形式。例如，全球第一家连锁店大西洋及太平洋茶叶公司成立于1859年，至今已有150多年历史；美国连锁店销售额占零售业总额的80%以上。在经济发达国家，连锁经营的优势已成为业内人士的共识。

连锁经营之所以被世界上许多国家采用并快速发展，关键就在于这种经营模式有许多传统企业无法比拟的制度优势、效益优势和竞争优势。

案例阅读

7天连锁经济酒店的发展

截至2013年第3季度末，7天连锁酒店全国分店总数达到1 888家，覆盖国内近300个主要城市。对比同行最新财报数据显示，7天连锁酒店已成功超越对手，跃居行业规模第一，成为国内最大的经济型酒店品牌。自2005年在广州开出第一家分店以来，7天一直保持行业领先的扩张速度，在创建头3年均以每年近400%增速发展。2012年，7天净增分店401家，成为中国酒店行业史上唯一一个年开店数突破400家的经济型酒店品牌。

自2012年6月开始，7天就将公司长期发展战略调整为以管理店为核心的轻资产模式快速扩张。在这个战略的推动下，7天管理店业务实现了突飞猛进的发展，同时随着行业的深化发展，投资人对国内经济型酒店的市场空间持续看好，不少投资人选择加盟7天，大大加快了7天管理店的扩张速度。连锁店规模的持续扩大，让7天的会员出行住宿更加方便，随时随地都能选择到合适自己的分店。目前，7天建立的会员忠诚计划——“7天会”已经拥有会员人数近7 000万，是中国经济型酒店行业中规模最大的会员体系。根据截至2013年9月30日的数据统计，2013年第三季度7天连锁酒店共新增120家分店，除了刷新7天单季开店纪

录外，也刷新了经济型酒店行业内单一品牌的单季开店纪录。

（资料来源：根据 7 天连锁酒店官网、环球旅讯等资料整理）

1．连锁经营的制度优势

连锁经营有 3 种类型，不同的类型有着不同的制度安排，也就有着各自不同的经营优势。

1）直营连锁的制度优势

（1）规模优势。直营连锁对于隶属于总部的多个分店实行高度统一的经营方针，总部对各店铺拥有全部所有权和经营权。这种高度统一的制度安排有利于集中力量办事，总部可以进行统一的资金调运、人力资源管理和经营战略的制定，统一采购、配送、促销、广告等业务，以及统一开发和运用于整体性事业，以大规模的资本同金融界、生产部门打交道。在人才培养、新技术产品开发和推广、信息系统管理和财务管理等方面，均可充分发挥连锁经营的规模优势。

（2）经济优势。功能的集中化使得连锁经营企业具备了一般企业所不具备的经济优势，各分店负责人利用总部统一集中的大批量进货，可以获得稳定的供货渠道，并能获得较高的折扣，以达到减少管理费用、降低经营成本、提高商品销售利润的目的。

（3）技术优势。各个连锁分店的管理人员，不需要再自行探索应该如何管理商店，只需要按照总部的统一的管理模式和制度来严格执行，接受总公司的直接指导和援助，根据所在区域的特点，将主要精力放在销售上，就可使商店达到预期成果。

2）特许连锁的制度优势

特许经营的核心在于特许权的转让。通过总部与加盟店签订特许合同，由总部教授加盟店完成事业所必需的信息、知识技术，并授予加盟店店名、商号、商标、服务标记以及在一定区域内的垄断使用权。特许经营的制度优势主要表现在连锁体系经营者（盟主）、加盟者、消费者 3 个方面。

（1）特许连锁经营中，盟主能获得好处。一是特许经营不仅节省了资金，而且获得了扩大市场的机会，提高了知名度，从而加速连锁事业的发展；二是特许经营增加了合作伙伴来共同分担商业风险，从而大大降低经营和投资风险；三是盟主可根据加盟店的营业状况、总部体制和环境条件的变化调整加盟店，掌握连锁经营主动权；四是对加盟店的店面设计、店员服装、商品陈列、广告招牌等的统一，能够加强消费者的印象，有助于企业形象和品牌的塑造。

（2）特许连锁经营中，加盟店能获得好处。一是对于没有经验的创业者，通过加盟能够获得已经较为成熟的商品和经营策略，因此可以减少失败的风险；二是加盟店可以借用连锁总部的名气、企业形象以及促销和广告策略，有利于其尽快地打入市场；三是在总部的支持和指导下，加盟店可以用较少的资本开展创业活动，能够进行高效率的经营，从而持续地扩大和发展事业；四是加盟店能够专心致力于销售活动，稳定地销售物美价廉的商品；五是有总部在背后支持和指导，加盟店能够迅速适应市场变化。

（3）特许连锁经营中，消费者能获得好处。一是特许经营标准化的经营方式，使得消费者无论在哪个加盟店都能享受到同样优质的商品和服务；二是连锁经营的规模效应和相关环节的简化，降低了销售费用，使消费者能享受到更为物美价廉的商品和服务。

3）自由连锁的制度优势

自由连锁是在保留单个资本的所有权的基础上实行的联合，总部对各分店的管理功能较

弱，只是侧重于指导和服务，各店铺独立核算，自负盈亏，享有人事和经营的高度自主权。自由连锁的优势主要体现在：一是由于自由连锁的各分店有着较大的独立性，所以能充分地调动经营者的积极性，从而迅速跟踪市场行情并做出及时有效的调整；二是自由连锁各分店具有横向联系，有利于互相学习、共同发展；三是自由连锁可以在批发和零售职能相结合的基础上，引入设计、加工的职能，从而提高商品的附加值；四是自由连锁是由加盟店集资组成，所以加盟店可以得到总部利润中作为战略性投资的、持续性的利润返还。

2. 连锁经营的效益优势

连锁经营能够取得良好的经济效益的主要原因在于集中化经营所取得的规模效益以及统一管理所带来的管理成本的降低。一方面，先进的营销技术可以在众多的店铺大规模推广而获得技术共享效益；另一方面，投资的成本和风险又可以在众多的店铺得到均摊，从而可以降低商品的成本。

（1）专业化的技术，有利于店铺经营水平的提高。连锁体系内部包括总部和店铺两个层次。总部制定规章制度以及经营方式和技巧，并指导各店铺的日常经营，包括连锁店铺的外观布局设计、店容店貌店名的设计、货架的摆放、营业现场商品的布局、经营品种的调整以及促销和广告策略等。这就使店铺摆脱了传统零售业那种靠经验操作的影响，从而使得经营的产品和服务都具备科学性和标准性。连锁总部统一开发的经营技巧可以广泛应用于各个店铺，使店铺的经营水平普遍提高，获得技术共享效益（相对其他企业来说是一种超额利润），同时分摊了技术开发的成本。这是单个企业所无法做到的。

（2）标准化的经营，有利于改善服务，扩大销售。连锁经营企业在管理上，通过逐步的探索，总结出一套系统的统一管理方法，包括内部组织管理、商品管理、价格机制、技术管理、广告设计、操作程序等，使得连锁企业在总部的管理下，按照统一的管理模式实施经营。总部不仅负责相关规章制度的制定和推广，而且要不断地对各连锁店进行监督指导和交流、培训，从而保证各连锁店在经营管理和提供产品、服务等方面的统一性，以满足消费者对标准化的产品和服务质量的要求，达到吸引顾客，扩大销售的目的。标准化管理的优点主要在于以最少的人力、最低的费用、规范化的管理方式取得投入产出的最大比例。

（3）物流中心的设置增加了企业内部的利润。根据经济学原理，流通环节越少，商业流通费用越低，零售环节所能获得的销售利润也就越多。因此，在连锁经营物流系统中，物流配送中心就处于关键位置，专门为店铺进行商品配送。一是物流中心可以把不同供货商的商品放在一起，形成商品组合，直接配送给同一个连锁分店，而普通供货商则无法做到这一点；二是由于一部分商品从供应商取得的是原材料或半成品等，需要物流中心进行加工、包装、分类等装配作业，增加了商品的附加值，将一部分利润转过来；三是物流配送中心还可以帮忙处理商品的入库、包装、贴标签、配送，而连锁店在接货、验货后就可以直接上架陈列了。

（4）集中经营和管理，降低了企业的经营成本。连锁经营的特点之一是总部可以统一操作各店铺的一些共同性活动，如店铺设计和布局、采购、配送、广告宣传、促销活动、会计核算等。因此，对于分店店铺而言，一是可以共享一套经营设施和管理机构，减少自行摸索的成本，从总体上降低了企业的管理成本；二是拥有一定数量的店铺，较大的进货量，使得连锁经营企业可以获得较低的进货价格和优惠的付款条件；三是由总部统一配送，各店铺用于库存的面积及库存量都很小，可以扩大销售面积，减少资金占用，各分店只要专注于扩大销售即可。

（5）连锁经营可以减少投资风险。由于连锁企业经营多个店铺，所以个别店的经营失败不会影响整体的经济效益；某一决策的失误所造成的损失，可以由许多店铺共同分摊，这样就大大降低了商业投资的风险。对于加盟店而言，可以利用一个成熟而成功的商业交易方式，获得总部的指导和援助，从而大大减少了行业新人面临的各种风险。

（6）连锁经营有利于提高零售商业的地位。自连锁企业产生以来，连锁经营日益成为零售业的主要形式和利润来源。一是连锁企业大批量采购的特点，保证了生产过程的连续性，使得生产商减少了生产费用。二是连锁企业作为消费者和厂家联系的枢纽，可以及时地向厂家反馈消费者的信息，指导厂家生产适销对路的商品。因此，商业不再是单纯的卖方市场，而是很大程度上考虑了消费者的需求和意愿。三是连锁经营增加了社会产品的总量。由于企业成本的降低，使得连锁企业可以让利给消费者，从而相对地扩大了消费者的购买力，购买力的上升又反过来刺激了生产，同时也增加了商店的销售额。

除此之外，连锁经营的网点多、市场占有率高，能够迅速大规模地集中资金，实现投资的灵活转移和风险分散，取得市场机会效益，也都是连锁经营取得良好经济效益的重要原因。

3. 连锁经营的竞争优势

连锁经营成功地解决了大批量销售与消费者分散需求之间的矛盾，是零售组织的重大变革。除了制度优势和效益优势之外，它还有着其他零售组织无法比拟的竞争优势。

（1）迅速集中资本，有利于抓住稍纵即逝的市场机会。单个资本的迅速集中和统一利用，使得在同样的竞争条件下，连锁企业更能及时抓住市场机会，进行投资、进货、研发新产品，从而给企业带来良好的收益和发展前景。

（2）高度的组织化，增强了市场竞争力。集生产、加工、零售、批发为一体的连锁经营企业，其组织化程度较高，组织环节少，因而能够做到灵敏调节，从而迅速适应市场环境的变化。连锁企业作为联结消费者和厂商的纽带，可以快速准确地了解和掌握市场需求信息，加快厂家将产品推向市场的速度，扩大自身的市场占有率，增强自己的市场竞争能力。

（3）经营管理费用较低。连锁经营企业的流通环节较少，可以不经过批发商而直接从供应商进货，从而降低了购货成本和运输费用，再加上总部的统一存货管理和物流配送中心的管理形式，较之单店有着更多的竞争优势。在广告宣传和促销活动策划方面，由连锁经营总部统筹负责，既体现了整体的宣传效果，又节省了广告费用，各分店统一的大规模的促销活动和广告宣传还能够加深消费者的印象，起到更好的效果。

（4）产品销售能力和服务优势强。各种成本的降低使得连锁店所提供的商品或服务较其他商业形态机构更具价格优势，而且集中采购又对商品的品质有所保证，从而对于消费者而言，很具有吸引力。连锁店铺的位置分散，一般都会选择在交通方便、配送快捷、消费者集中的地点，分散的连锁单店构成一个有序的服务网络，无论售前、售中、售后，都能给消费者提供快捷优质的服务，具有服务优势。

正因为连锁企业具备制度、效益和竞争等优势，才使得连锁经营有着较强的市场竞争能力，成为全球零售业的主要经营方式。

2.4.3 连锁经营的风险规避

虽然连锁经营在很多方面有着其他单个店铺所不具备的巨大优势，但也并非毫无风险。作为一种经营组织方式，连锁企业只有在经营者的能力、资金以及市场环境等各方面的因素都发挥作用的时候，才能发挥出其最大的功效。

案例阅读

珠宝店的破产

在20世纪90年代，我国香港地区曾有一家享有盛誉的珠宝连锁店，其财力雄厚，人才鼎盛，业绩良好。它本来是一家极有发展潜力的连锁店，但因其急于扩大发展，在很短时间内便连续开了多家新分店，以致原有的财力和人才分散，后续服务无法保证，整个行政运作难以保持以前的顺畅，最后不得不宣告破产。

1．连锁经营的风险

（1）连锁经营的整体性风险。就像曹操将众多船只连在一起作战一样，虽然可以获得单个船只不具备的巨大力量，但一旦遭遇火攻，各个船只都难逃付之一炬的命运。连锁经营的劣势也隐含在优势之中，有时候单个店铺的经营风险可能会引发整个连锁企业的“大风暴”。

（2）变化莫测的市场带来的风险。市场变化莫测，消费者的需求呈现多层次、多样化的趋势，连锁经营者面对的是不确定因素的增加和更加激烈的市场竞争。消费者的需求也不是一成不变的，连锁企业只有尽早感知市场需求的变化，以变化来应对变化，才能将市场风险规避于无形。

（3）总部对连锁企业的管控风险。简单而言，整个连锁体系其实就是原创店的复制和放大，是总部管理能力的放大和输出。因此，原创店和总部的成功是各分店成功的必要条件，原创店做得好，再加上总部管理得好，对各分店和加盟者提供有力的指导和支援，整个连锁企业才更容易获得成功。

案例阅读

卜蜂莲花前途难卜

作为最早进入中国内地的外资零售企业之一，卜蜂莲花长期笼罩在亏损的阴影下。截至2014年6月30日，公司营业额增至55.07亿元，较上年同期增加9 870万元，增幅1.8%。但在净利润方面，卜蜂莲花仍未走出多年亏损的颓势，2014年上半年净利润为－3 900万元。根据其2012年、2013年财报显示，净利润分别为－3.92亿元和－9 692.2万元，同比下降1 745.4%。

卜蜂莲花在1997年就进入中国市场，截至目前，卜蜂莲花仅有53家店，而同期进入中国的沃尔玛目前门店数量早已突破300家。早在2006年，卜蜂莲花就曾因高速扩张导致门店亏损；2009年，卜蜂莲花再次出现亏损，金额达2.36亿元。随后，卜蜂莲花放缓开店速度，并对亏损店面进行资产重组，在2010年和2011年实现了盈利。然而，这样的状态并未持续长久。在业内人士看来，卜蜂莲花进入中国内地多年，始终没有找到一种可持续盈利的方式，尝试各种业态导致经营更加困难。持续的亏损还和企业的发展战略有关，由于经营能力与管理混乱，经营上以大卖场业态为主，已经远远落后于外资甚至本土同行，且多年未能改善；管理上，家族企业弊病和各区域各自为政的状况突出。

（资料来源：根据中国经济网等资料整理）

2．风险规避

基于连锁企业可能存在的上述风险，不论是总部还是分店和加盟商，都需要提前做好风险规避。

（1）做好自我评估。并非有着企业总部的支持和援助，连锁企业分店就一定能获得成功，这还跟各经营者的经营才能和经营态度有很大关系。对于加盟者而言，想要拥有一份自己的

事业，首先要做的就是认真评估一下自己的态度、能力和长期目标。每个潜在的受益人都应该真实客观地对自己做出全面评价，不要被“总部为主”的念头所干扰，应仔细考虑每一个细节方面的问题。

（2）做好行业评估。对于连锁经营企业而言，在扩大经营范围的时候，要对连锁经营的行业现状、竞争对手、发展前景以及目标商业圈等做出评估，切不可盲目扩张。

（3）做好连锁集团的评估。无论是正规连锁还是特许经营，总部与成员店铺都是共同负担和享受经营损益的利益统一体。因此，投资者要尽可能多地掌握连锁集团的资料和信息，如其资格是什么，背景是什么，其体系模式的完善程度如何，其信誉度如何以及该行业在市场中地位如何，最后再考虑一个问题：它的优势和劣势各是什么，是否适合我？

（4）做好消费者评估。连锁经营的弊端之一是高度统一化的产品和服务会使得加盟店在经营上显得呆板和缺乏新意，并且某些类型的产品和服务可能并不适合当地消费者，再加上消费者品味和需求的不断变化。因此，做好消费者评估显得尤为重要，要知道谁是连锁企业的目标顾客，目标顾客需要什么，还有哪些需求没有满足，做到一切按照消费者的需求来开展经营。

本 章 小 结

连锁经营作为一种大规模的销售或营业体系，与其他的经营方式相比，具有其特征和明显的优势。连锁经营主要特征是“五化”，即标准化、专业化、集中化、简单化和规模化。连锁经营的优势主要表现在制度优势、效益优势和竞争优势上，但也并非是十全十美的，也存在一定的经营风险。

连锁经营具有不同的模式，主要有两种划分方式——美国式分类和日本式分类。本章主要介绍了日本式分类的3种主要类型，分别是直营连锁、特许连锁和自由连锁，并对这3种类型的连锁经营的优、缺点和适用范围作了对比分析。

案例思考：麦当劳的经营理念

1955年，一位名叫克罗克的推销员无意中发现一家靠专营15美分一个的汉堡包和炸薯条的小小快餐店，竟然有着超过25万美元的年营业额。随后，克罗克以270万美元买下了麦当劳兄弟经营的7家麦当劳快餐连锁店及其店名，开始了他的麦当劳汉堡包的经营生涯。之后，麦当劳不断开设分店，事业发展如日中天。经过多年的努力，麦当劳快餐店取得了惊人的成就。目前，它已成为世界上最大的食品公司，麦当劳快餐店已遍布世界大多数地区。如果你访问日本，你可走进麦当劳快餐店，来上一个大大的“麦当劳”汉堡包，喝上一杯牛奶。你也可以在墨西哥、瑞士和泰国订上一份麦当劳。总之，麦当劳现已成为一种全球商品，几乎无处不在。麦当劳金色的拱形“M”标识，在世界市场上已成为人人皆知的大众文化，其企业形象在消费者心目中扎根到如此地步，正如美国一位大学教授所说：“有人哪一天看不到麦当劳餐厅的金色拱顶，会感到这一天真难以打发，因为它还象征着安全。”

麦当劳公司是怎样取得如此瞩目的成就呢？这归功于公司的市场营销理念，公司知道一个好的企业国际形象将给企业市场营销带来巨大的作用。所以其创始人克罗克在努力树立企业产品形象的同时，更着重于树立起良好的企业形象，树立起“M”标志的金色形象。当时市场上可买到的汉堡包比较多，但是绝大多数的汉堡包质量较差、供应顾客的速度很慢、服务态度不好、卫生条件差、餐厅的气氛嘈杂，消费者很是不满。针对这种情况，麦当劳的公司提出了著名的“Q”“S”“C”和“V”经营理念，“Q”代表产品质量“Quality”，“S”代表服务“Service”，“C”代表清洁“Cleanness”，“V”代表价值“Value”。它们知道向顾客提供适当的

产品和服务，并不断满足不时变化的顾客需要，是树立企业良好形象的重要途径。

麦当劳公司为了保证其产品的质量，对生产汉堡包的每一具体细节都有着详细具体的规定和说明，从管理经营到具体产品的选料、加工等，甚至包括多长时间必须清洗一次厕所、煎土豆片的油应有多热等细节，可谓应有尽有。对经营麦当劳分店的人员，必须先到伊利诺伊州的麦当劳汉堡包大学培训 10 天，拿到“汉堡包”学位，方可营业。因此，所有麦当劳快餐店出售的汉堡包都严格执行规定的质量和配料。就拿与汉堡包一起销售的炸薯条为例，用作原料的马铃薯是专门培植并经精心挑选的，再通过适当的储存时间调整一下淀粉和糖的含量，放入可以调温的炸锅中油炸立即供应给顾客，薯条炸后 7min 内如果尚未售出，就将报废不再供应顾客，这就保证了炸薯条的质量。同时，由于到麦当劳快餐店就餐的顾客来自不同的阶层，具有不同的年龄、性别和爱好，所以汉堡包的口味及快餐的菜谱、佐料也迎合不同的口味要求。这些措施使得公司的产品博得了人们的赞叹，树立了良好的企业产品形象，而良好的企业产品形象又为树立良好的企业国际形象打下了坚实的基础。

麦当劳快餐的服务也是一流的，在这里没有公用电话和投币式自动电唱机，因此没有喧闹和闲逛的环境，最适于全家聚餐；它的座位舒适、宽敞；品目有早点，也有新品种项目，随顾客挑选。这里的服务效率非常高，碰到人多时，顾客要的所有食品都事先放在纸盒或纸杯中，排队一次就能满足顾客所有的要求。麦当劳快餐店总是在人们需要就餐的地方出现，特别是在高速公路两旁，总会看到“10m 远就有麦当劳快餐服务的”标牌，并标明醒目的食品名称和价格；有的地方还装有通话器，顾客只要在通话器里报上食品的名称和数量，待车开到分店时，就能一手领餐，一手付钱，马上驱车赶路。由顾客带走在车上吃的食品，不但事先包装妥当，不至于在车上溢出，而且还备有塑料刀、叉、匙、吸管和餐巾纸等，饮料杯盖则预先代为划十字口，以便顾客插入吸管。如此周详的服务，更为公司光彩的形象加了多彩的一笔。

麦当劳公司在公众中树起优质产品、优质服务形象的同时，也意识到清洁卫生对于一个食品公司的重要性。假如没有一个清洁卫生的形象，公司是无法一直保持其良好形象的，当然也就无法保证其良好的营销效果。所以麦当劳快餐店制定了严格的卫生标准，如工作人员不准留长发，妇女必须戴发网，顾客一走就必须擦净桌面，落在地上的纸片，必须马上捡起来，使快餐店始终保持窗明桌净的清洁环境。顾客无论什么时候走进麦当劳快餐店，均可立刻感受到清洁和舒适，从而对其产生信赖。

思考：麦当劳公司连锁经营成功的主要原因是什么？

同 步 训 练

一、基础训练

1．选择题

（1）连锁经营不同于传统单店的特征有（　　）。

A. 一体化　　B. 专业化　　C. 标准化　　D. 简单化

（2）直营连锁又称（　　）。

A. 正规连锁　　B. 合同连锁　　C. 自由连锁　　D. 自愿连锁

（3）特许经营的关键在于（　　）。

A. 特许权的授予　　B. 商标的授予

C. 服务标志的授予　　D. 经营技术的授予

（4）区分直营连锁店与其他经营形式的关键是（　　）。

A. 分店所有权　　B. 总公司特许权的授予

C. 分店财务所有权　　D. 投资大小

（5）连锁经营的主要类型有（　　）。

A. 正规连锁　　B. 特许连锁　　C. 自由连锁　　D. 国际连锁

2．判断题

（1）直营连锁是以单一资本向市场辐射的，发展规模和速度有限。（　　）

（2）自由连锁也称合同连锁。（　　）

（3）特许连锁也称加盟连锁。（　　）

（4）自由连锁的关键在于总公司特许权的授予。（　　）

（5）连锁商店的兴起带来了连锁经营商内部各个岗位的职能专业化和工作简单化。（　　）

3．简答题

（1）连锁经营是如何分类的？

（2）简述直营连锁的含义和主要特征。

（3）什么是特许连锁经营？它有何特征？

（4）简述自由连锁的含义和主要特征。

（5）试比较直营连锁、特许连锁和自由连锁的特征和优、缺点。

（6）与传统经营方式相比，连锁经营有哪些优势？

二、实践训练

【实训项目】

连锁企业创立

【实训情景】

小王大学刚一毕业，就有一家大公司准备聘用他，但这个岗位跟他的专业不对口，这使小王很郁闷。此时有 3 个大学同学找到他，邀请小王和他们一起开连锁店自己创业。经过努力，他们也从各自的父母、亲朋那里筹集到 10 万元的创业基金。小王他们为此兴致勃勃，踌躇满志。

【实训任务】

小王他们的创业梦想能实现吗？请帮助小王他们写出一份较详细、完整的连锁企业创业策划报告。通过这份策划报告，使小王他们了解连锁经营的运营模式，掌握连锁经营的特征，准确确定所开连锁店的类型定位、经营定位和营销策略，并说明选择这个方案的优势、风险及风险规避方法，从而帮助小王他们创业成功。

【实训提示】

第一，教师要帮助学生了解创业策划报告的内容和写作方法；第二，学生要深入社会开展企业调查，了解有关创业的政策、企业创立的文件规定，对连锁企业的市场环境做深入的调查研究；第三，为确保调查的深入和任务的顺利完成，学生可以分组进行，各组分工协作、资料共享；第四，建议以组为单位完成连锁企业创业策划报告；第五，为确保策划报告的质量，应对策划报告有一定的字数要求，以 3 000 字为宜。

【实训评价】

项　　目	表现描述	得　　分
调查的对象和目的		
人员及分工		
调查方法		
报告内容		
报告形式		
合　　计		

得分说明：各小组的调查表现分为优秀、良好、合格、不合格、较差五档，对应得分分值为 20 分、18 分、15 分、12 分、10 分；将每项得分记入得分栏，全部单项分值合计得出本实训项目总得分；总得分 91～100 分为优秀，76～90 分为良好，60～75 分为合格，低于 60 分为不合格，不合格须重新训练。



第3章

连锁经营战略决策



学习目标

职业要求	学习任务
(1) 掌握连锁经营企业战略决策的基本内容、基础知识和基本技能 (2) 能在各行业的连锁企业从事品牌建设和连锁推广、连锁店营销策划与管理、店面运营管理、连锁店电子商务运营管理、连锁店物流管理、公关与广告策划等经营管理工作 (3) 具有经营策划能力、运营管理能力 (4) 熟悉国际、国内市场，懂得企业发展规划和战略 (5) 掌握参与企业决策的技能	(1) 了解连锁企业的品牌战略制定 (2) 掌握连锁企业的发展战略的制定与实施 (3) 熟悉连锁企业的规模战略 (4) 掌握连锁企业的规模经营的关键 (5) 掌握连锁企业的竞争战略及实施方法 (6) 熟悉连锁企业的房地产开发战略



全聚德该如何再铸辉煌

“一炉百年火，铸成全聚德；天下第一楼，美名遍中国。”始建于 1864 年的全聚德，历经百年沧桑，历久弥新，它是近代中国餐饮史的缩影，是北京饮食特色的代表。经过几代全聚德人的艰辛开拓，全聚德已发展成为拥有 60 余家成员企业、年营业额 5 亿元、年接待顾客 500 余万人次、总资产 6 亿余元、无形资产 7 亿余元的中国最大的餐饮集团之一。

随着市场经济的建立，社会环境在变化，经济结构在变迁，人们的消费需求在改变。国际资本进入中国市场，带来空前的竞争和挑战，企业的生存和发展面临巨大压力。对于从传统中走来，习惯于传统思维方式和经营模式，囿于传统商誉的国有老字号企业，能否适应新时期的形势发展？能否跟上时代的步伐？能否经受住市场的考验？这已成为人们关注的焦点。

在北京，许多昔日的老字号已风光不再，著名的餐饮业“八大楼”，有的已寂然无闻，有的步履维艰，前途未卜。老字号能否超越传统走向现代，不断创造辉煌的经营业绩？传统老字号能否与现代品牌接轨？昔日的金字招牌在新时期能否熠熠生辉？如何生辉？要解决以上问题，单靠懂得一家单店的经营是远远不够的，需要企业的决策者以发展的眼光、战略的思维高瞻远瞩，从长远考虑重新规划企业的经营战略。

战略是企业为实现目标，通过对企业的外部环境和内部条件的分析而制定的较长期的全局性的重大决策，它为企业指明方向，是企业组织长期性经营活动、取得长久发展和在竞争中取得优势的基本设计图。因此，制定连锁企业战略决策，对连锁企业的经营和发展具有十分重要的意义。连锁企业战略主要解决企业组织与市场环境相结合的问题，主要包括连锁企业品牌战略、连锁企业的经营战略、连锁企业的规模战略、连锁企业关系结构战略和房地产战略 5 个大的方面，其中品牌战略又渗透在其他 4 个战略中，彼此相互依存、相互支持。



3.1 连锁企业的品牌战略

从连锁经营的定义和特征可以了解到，连锁经营无论是直营连锁、特许连锁还是自由连锁，品牌和标识都是其对外最惹人注目的元素，品牌战略在连锁企业的战略里占有相当重要的位置。

3.1.1 连锁企业品牌发展战略体系

1．品牌战略的内容

品牌发展战略是指生产性或服务性企业旨在提高企业产品的市场竞争力，增加企业竞争优势而进行的围绕企业及其产品的品牌而展开的形象塑造活动的策划。

由于这些战略活动往往会涉及企业活动的其他有关领域，所以品牌发展战略不应该仅仅视为企业发展战略的一个组成部分。从另一个意义上讲，企业发展的关键在于建立自己的核心优势，而品牌发展战略过程正是培育企业核心优势的过程。

对于连锁企业，企业生命力的强弱与可持续发展能力基本上与品牌在消费者心目中的形象成正比，因此，品牌发展战略的重要性就更为突出。

连锁企业品牌是指连锁企业拥有的具有生命周期和活力的商品、服务等的标志性无形资

产。其表象为注册商业标记，内涵为品牌拥有连锁企业及其商品的属性及活力。连锁企业品牌的知名度越高，其影响力就越大。连锁企业品牌要实现持续发展，就必须采取正确的品牌战略。连锁企业可以借助品牌来树立有别于其他企业的形象，有助于确立连锁企业在消费者心目中的地位，给消费者留下深刻影响。

连锁企业品牌具有如下基本特征：一是具有较高的知名度、信誉度和巨大的社会经济价值。知名品牌通常市场评价较高、口碑好、处于行业领军位置、占有较高的市场份额、产品质量过硬、服务到位等特点，所以能够带来较高的社会经济价值。二是具有全球性经营的特征和较高的国际市场占有率。著名品牌一般以世界市场为舞台，利用众多国家资源，在很多国家进行投资，开展经济活动。例如，耐克在世界很多国家都有很高的市场占有率。三是品牌文化和产品文化具有高度的国际融合性。著名品牌获得认可就会引导消费，影响消费行为，培育健康文化。例如，麦当劳连锁快餐，用统一的产品、形象、理念、服务，向世界众多国家的消费者传播“清洁、方便、美味、家庭氛围”等消费文化。四是品牌具有持续生存和发展力。品牌拥有顾客以后，其市场可能会出现经久不衰的现象。例如，可口可乐配方历经数变，经营得法，品牌个性得以持续保存。

2．连锁企业品牌战略的作用

（1）影响消费者购买决策。作为象征、符号和信号的集合体，品牌不仅代表人们对商品的认识，而且反映了人们的社会地位、文化、教育水平、社会角色、生活方式、价值观、情感与个性等。品牌强化、传播和扩散了人们的这些理念、心理和情感，给了消费者一种归属，给消费者带来了自信与满足，消费者也通过品牌判断商品价值而做出选择。

（2）影响连锁企业营销策略。品牌有助于树立商品形象，提高商品市场占有率；有助于推广商品设计师的创意和理念，使得更多的人理解和了解商品的功能；有助于细分目标市场，提高商品的针对性和目标性；有助于商品的合理定位，明确商品的发展方向。

（3）激发消费者的生活情感。消费群体通过品牌在众多商品中识别、选择自己喜欢的商品，简化了消费者的购买行为，节约了消费者的购买时间。当消费者认可、认定适合自己的品牌时，就会在情感上产生一种依托，进而激发消费者的生活情感。

（4）促进商品价值链的延伸发展。品牌运作是一个涉及诸多主体的有机过程，既需要品牌经营管理者能动性的发挥，也需要供应商、内部员工、消费者、传播媒体、流通渠道和社会各界人士的共同努力。品牌流通、消费和运作的过程，就是商品经济和社会价值链的延伸发展过程，也是涉及主体价值实现的过程。

3．连锁企业品牌发展战略体系

品牌发展战略的实施，依赖于完善的品牌发展战略体系。

品牌发展战略体系总体可分为品牌开发战略和品牌经营战略。品牌开发战略主要包括品牌定位和品牌命名。品牌经营战略研究品牌推广战略、品牌维护战略与品牌扩张战略。品牌扩张战略又包括品牌延伸战略、品牌规模战略和品牌多样化战略。品牌发展战略因企业所处的行业性质，企业的成长阶段及其所处环境的不同而有所不同。连锁企业作为服务性企业其品牌发展战略体系与生产性企业的品牌发展战略有所不同，主要表现在品牌发展战略的重点与战略方式上的差异。生产性企业的品牌推广战略是品牌经营战略的重点，其推广战略方式主要采用传统的营销 4P（Production——产品、Price——价格、Place——渠道、Promotion——促销）策略，而连锁企业的品牌扩张战略却是经营战略的重点，在扩张战略方式上也与产品品牌有

所不同。因此，从整个发展体系来看，连锁企业的品牌发展战略仍以品牌开发战略和品牌经营战略为重点，而品牌经营战略又以品牌的扩张战略为核心。

3.1.2 连锁企业的品牌开发战略途径

品牌开发是在品牌形成初期或原有品牌引入新市场进行更新时，赋予品牌足够的生命力与成长能力的过程，部分学者也称其为品牌创立。品牌的开发必须先进行品牌的准确定位，明确品牌的个性与发展方向，然后，在品牌定位的指导下设计理想的品牌名称，使品牌存在有别于其他品牌的视觉符号及声响符号。

1. 连锁企业品牌定位策略

连锁企业品牌定位应以市场细分为前提，同时以目标市场为着力点。企业的品牌定位已远远超出了所销售产品本身在消费者心理中的作用，产品只是承载品牌定位的物质载体而已，消费者购买某个连锁品牌产品在很大程度上是体验该连锁品牌在市场定位中所表达的情感诉求。

（1）业态选择的品牌定位策略。业态指零售企业为满足不同消费者需求，按照既定的战略目标，有选择地运用商品结构、价格政策、销售方式、店铺选址、规模及形态等手段，提供销售和服务的种类化经营形态。前面章节讲过，将零售分为商品、餐饮和服务零售。商品零售业态同样包括这 17 种形式，如便利店、百货店、专业店、折扣店、购物广场、邮购等。服务零售业态可以分为 6 种主要的业态类型，包括专业服务连锁门店、租赁连锁店、咨询连锁机构、培训连锁机构、家居连锁服务公司和体验式服务机构。餐饮零售连锁经营业态可分为 8 种主要的业态类型，包括快卖连锁店、快餐连锁店、小吃连锁店、专卖连锁店、休闲连锁店、连锁餐厅、连锁酒楼和美食广场。每种业态在目标顾客、商品结构、服务方式等方面均有自身特点。商品零售的百货公司这一业态定位于提供高档的选购品、全面的客户服务和高昂的价格，超市业态提供日常用品、简单的客户服务和低廉的价格。服务零售的专业服务门店定位于提供日常生活服务、技能性的专业服务过程和中等的价格；咨询机构定位于高端的个性化服务，知识性的专业服务过程和较贵的价格，家居服务定位于个性化的生活服务，劳动密集型的专业服务过程和较低的价格。连锁企业在创立品牌初期就必须明确品牌的业态定位，以便消费者清晰认识到企业所提供的产品及服务是否与自身需求相一致，同时有助于连锁企业的品牌扩张。例如，7-11 作为全球连锁分店最多的品牌并不因为其规模的扩张而改变它的店面面积和经营风格，7-11 基本上成为便利店这一业态形象的代言品牌，进入全球任何一家 7-11 便利店都能感受到同样的服务水平和价格水平。

（2）差异化品牌定位策略。产品的同质化以及竞争是促使产品品牌寻找差异化定位的重要原因，当前，连锁企业的同质化以及过度竞争在许多业态及行业表现得尤为突出，如超市、百货公司、美容院、经济型酒店和洗衣店等。差异化的品牌定位策略能够帮助连锁企业在业态选择的前提下寻找市场的空白点，通过某些经营环节形成独特之处，从而吸引消费者形成品牌优势。连锁企业品牌定位差异化的途径包括品牌产品的差异化、品牌消费者的差异化、品牌服务的差异化、品牌形象的差异化以及品牌文化差异化等。例如，创办于 2006 年的“职达求职旅社”，在全国几个大城市设有连锁分店，这家连锁旅舍以大学生求职群体为主要客户群体，与大部分经济型酒店选择商务人士为主要客户不同，形成了品牌消费者的差异化。再如，我国连锁百强企业阿瓦山寨首创全国首家原生态山寨主题餐厅，并以阿瓦山寨独特的企

业文化及门店艺术风格、旗帜鲜明的山寨鱼头王、口味神秘的米面土菜为特色，在中式连锁餐厅中形成了集品牌产品、品牌服务和品牌文化的多元化差异化，为品牌的持续性发展打下了坚实的基础。

2. 连锁企业品牌命名策略

品牌命名即为特定的产品或服务标以特定的名称，使之区别于其他同类或异类的产品或服务。好的品牌名称能吸引人们的注意和兴趣，提高商品档次和品味，同时便于塑造品牌形象，最终有利于品牌资产的迅速提高。

连锁企业的品牌命名由于受到消费者认知程度的影响以及少采用广告媒体进行宣传更多靠口碑宣传的特点，所以与产品品牌的命名有所不同。连锁品牌的命名应遵循以下几大核心原则：

（1）易读易记原则，让消费者最好能在第一次光顾店的同时就自然记住店名。因此，店名字数不易太多，通俗易懂，且名称应独特新颖，具有一定个性，如“友谊商场”“苏果便利店”“久久鸭”“国美电器”等。

（2）暗示商店经营属性原则，让消费者想到或听到这一连锁品牌就能立刻联想到连锁企业所提供的产品和服务，如“如家”“东方爱婴”“小肥羊”“21世纪不动产”和“谭木匠”等。

（3）启发店铺联想原则，连锁品牌名称还应有一定的寓意，让消费者能从中体会到连锁店能提供的产品和服务的特性。例如，“家乐福”让顾客感受到快乐和温暖的购物气氛，“真功夫”让顾客感受到产品质量的非同一般，“吉祥馄饨”让消费者产生亲切和吉利的消费体验。

3.1.3 连锁企业的品牌扩张战略途径

品牌扩张是在较好的市场信誉和较高的品牌忠诚度的品牌形成以后，企业采取各种手段，使这一品牌不断发展壮大，其相应采取的品牌发展战略即为品牌扩张战略。品牌扩张战略应包括品牌规模化战略和品牌多样化战略。

1. 连锁企业规模扩张策略

连锁企业品牌规模化战略强调连锁企业品牌在规模经济理论指导下与品牌发展等级战略相结合实现品牌的规模化。在品牌的成长过程中，连锁企业需要不断扩大市场范围，增加连锁店的数量，使连锁企业的销售与规模同步扩大以满足市场的需要。与产品品牌的规模化方式相似，连锁企业品牌规模化也以两种方式实现。

1）连锁企业的品牌纵向延伸策略

连锁品牌的纵向延伸可以将原连锁品牌通过资本积累或资本运营，在目标市场不断扩展分店数量，以提高市场占有率，而不改变其单店的经营规模。连锁品牌纵向延伸战略能充分发挥原品牌的核心价值，最大限度地节约开发新品牌的资金成本。成功的连锁品牌具有较长的生命周期，企业会附注全力使该品牌不断成长壮大。连锁企业可以采用两种方式实现品牌的纵向延伸。

（1）进行充分的市场调研，根据市场的分布特点采取直营或特许经营的方式迅速扩大在某一地区的品牌经营规模，在网点布局上充分考虑市场回报率和市场占有率的平衡关系。例如，肯德基来到中国时，首先集中精力占领辐射能力最强的大城市，然后准确选址，将服务的全球标准引入每家分店。经过几年的经营经验后，再逐步向有较大消费潜力的二、三级城市扩张。在经营的同时，肯德基还根据中国人的口味、饮食结构、营养结构、就餐习惯、消

费特点等方面进行改进，立足于“所在地的人情化”，取得了极大成功。

（2）采用战略性收购方式。寻找市场上与自身品牌经营业态或销售的产品与服务相似的竞争连锁品牌，通过收购的方式拥有对方所有的门店，然后更换品牌，在将其竞争对手挤掉的同时，拥有了竞争对手的重要资源——网点，从而逐步占领目标市场。我国知名餐饮连锁品牌小肥羊在迅速扩张的过程中就曾收购过多家餐饮连锁企业，收购后迅速改头换面，使用小肥羊品牌，最终获取了被收购企业的经营网点。

2）连锁企业的品牌横向延伸策略

连锁品牌横向延伸是连锁企业将其企业品牌或某一具有市场影响力的成功品牌扩展使用到其他零售行业或业态，甚至连锁店销售的产品品牌上，从而期望减少新业态或新产品进入市场的风险，以更少的营销成本获得更大的市场回报。

采用统一品牌有利于连锁企业根据市场细分，选择准确的目标市场，提高市场占有率；能使企业充分利用有限的资源，产生协同效应；使新业态的良好市场表现反弹于原有的品牌概念，从而双方面地促进品牌“升值”和增加核心品牌。这一策略要求连锁企业众多不同的业态都具有相同的服务质量水准及其同样出众的品牌形象，要求各业态必须从整体上经得起市场检验。诞生于 1996 年 7 月的南京苏果超市，最早经营的业态就是苏果超市，即标准的超市。随着企业的发展，苏果品牌开始在其他业态生根发芽，先后延伸出苏果社区店、苏果便利店、苏果平价店、苏果购物广场等几种业态，各种业态在经营面积、目标市场范围、产品种类等方面各有差异，但提供给消费者同样的服务水平和购物体验。苏果通过这几种业态在区域市场的显著业绩，不断扩大苏果品牌在全国的影响力，品牌价值迅猛提升。截至 2013 年，苏果网点总数达 2 109 家，覆盖苏、皖、鄂、鲁、豫、冀 6 个省份，年销售规模 433.39 亿元。目前，苏果超市是江苏最大的连锁超市企业，在全国同行业中连续多年位列前十强。

2．连锁企业的品牌多样化扩张战略

品牌多样化扩张战略强调连锁企业经营的不同业态或同一业态不同产品、服务类型，采用不同的品牌名称。与传统的品牌延伸相比，多品牌策略有着明显的优势。

首先，多品牌战略有助于连锁企业长期战略目标的实现；其次，发展多种不同的品牌还有助于在连锁企业内部各个事业部门之间开展竞争，提高效率，强化企业的竞争力；再次，采用多品牌有助于降低连锁企业风险，防止将企业的美誉度维系在一个品牌的成败上；最后，不同品牌能定位于不同的细分市场，以占领更大的市场。连锁企业实现品牌多样化扩展可以采用两种策略。

（1）以市场细分为前提开展品牌多样化。市场细分能帮助企业分析机会，选择市场，同时有利于整体战略的规划，实现企业的利润最大化。连锁企业要实现在某一领域的市场占有，在市场细分的前提下实行品牌多样化，即能最大限度地占领市场，又能规避品牌之间的经营风险。

案例阅读

万豪酒店的多品牌战略

总部位于美国华盛顿的“万豪酒店”作为全球知名的连锁酒店品牌，是连锁企业实现品牌多样化的典范。从 1927 年创立至今先后针对不同的细分市场成功推出了一系列品牌：“公平”“庭院”“万豪”及“万豪伯爵”

等。在早期，“公平”服务于销售人员，“庭院”服务于销售经理，“万豪”专为业务经理准备，“万豪伯爵”则是为公司高级经理人员提供。后来，万豪酒店对市场进行了进一步的细分，在原有的 4 个品牌都在各自的细分市场上成为主导品牌之后，推出了更多的旅馆品牌。在高端市场上，“波特曼 · 丽嘉”酒店为高档次的顾客提供服务，“新生”作为间接商务和休闲品牌与“万豪”在价格上基本相同；在低端酒店市场上，万豪酒店衍生出“公平套房”；位于高端和低端之间的酒店品牌是“城镇套房”“庭院”和“居民客栈”等，它们分别代表着不同的价格水准，并在各自的娱乐和风格上有效进行了区分。目前，万豪国际集团拥有 18 个著名酒店品牌，在全球经营的酒店超过 2 700 家。

（资料来源：根据百度文库等资料整理）

（2）以占领市场为前提并购目标市场当地品牌实现品牌多样化。与品牌纵向延伸策略的战略性收购方式不同，这一策略的目的不是要打击或挤掉收购的品牌；相反，这一策略的主要目的却是要充分利用收购品牌的品牌价值。收购品牌既实现了品牌的多样化，更重要的是实现了市场的占领。

我国家电连锁品牌国美电器自 1985 年成立以来，其规模的不断扩张就伴随着品牌的收购历程。2004 年 7 月，国美电器在香港成功上市，借助于资本市场的资金。2005 年，国美电器加快了行业并购步伐，用 8 个月时间成功收购哈尔滨黑天鹅电器、深圳易好家商业连锁公司、武汉中商、江苏金太阳 4 个家电品牌。2006 年 7 月又收购了全国排名第三的中国永乐电器。2007 年 12 月，收购了大中电器。至今，国美电器集团在全国近 300 个大中型城市拥有直营门店 1 300 多家，旗下拥有国美、永乐、大中、黑天鹅等全国性和区域性家电零售品牌达 12 个之多，年销售能力超过 1 300 亿元。



3.2 连锁企业的发展战略

发展是指事物由小到大，由简到繁，由低级到高级，旧物质到新物质的运动变化过程。战略是筹划和指导全局的方略。因此，发展战略是指一种科学的、积极的、向前的、全局性的蓝图。

3.2.1 连锁企业发展战略的主要内容

1．连锁企业发展战略概述

（1）连锁企业发展战略的含义。连锁企业的发展战略主要是指连锁企业在经营过程中，根据企业特点和经营模式，针对连锁企业发展过程中的发展资金、发展方向、发展方式、发展速度、发展风险规避等问题制定的一种连锁企业战略。俗话说“逆水行舟，不进则退”，企业的发展战略对连锁企业来说同营运战略和竞争战略一样重要，是企业经营战略里不可缺少的一部分。

（2）连锁企业发展战略的特征。

① 连锁企业发展战略是在现有企业实力基础上制定的，不能好高骛远，脱离实际。

② 连锁企业发展战略是面向未来企业发展而制定的，必须有一定的超前性。

③ 连锁企业发展战略是面向企业全局利益的一种整体战略，具有全局性特点。

④ 连锁企业发展战略，必须以满足实现经济效益、社会效益、环境效益的目的为前提。

⑤ 连锁企业发展战略是企业全体员工参加的、关系全体员工利益的战略，而非企业管理者的战略。

⑥ 连锁企业发展战略，也是关乎企业投资人、所有者人利益的战略。

2．连锁企业发展战略选择

连锁经营作为企业一种集团化、规模化生存和发展的经营组织方式，发展和扩张是它生存的动力，但制定连锁企业的发展战略，首先必须对连锁企业内部和外部环境进行评估。在实践中，不同的连锁企业选择的发展方式、发展模式都是不同的。因此，在制定连锁企业的发展战略时，要具体问题具体分析。

一般来讲，连锁企业的发展战略主要有以下几种：

（1）发展的资本战略。直营连锁店要扩张，需要大量扩张的资本。连锁店可以用自己创业经营的积累作为扩张的资金来源。但仅靠创业者自身积累和企业积累，扩张的步伐太慢。扩张资本来源的方式一般来说有这几种：一是扩大资本通过股票筹资和股票上市；二是举借外债（筹资问题在财务管理章节中论述，此处略去）；三是风险投资；四是兼并、重组、合作。

（2）扩张发展方向战略。扩张发展方向战略即业态的选择和区域的选择。如果商业业态市场已高度饱和，而该业态成长已无潜力，则可以考虑向其他业态扩张。至于区域扩张，这里取决于两个因素：一是所要扩张区域的市场情况与竞争水平；二是连锁体系的分店分布（布点策略）与其扩张区域联系是否紧密。

（3）发展方式战略。发展方式战略主要有 3 种扩张方式供选择：一是自身不断开出分店，也就是直营扩张；二是兼并，通过对小型连锁商店或独立零售商实施兼并以扩大连锁规模；三是特许加盟。

（4）扩张速度战略。连锁企业的扩张速度要具体问题具体分析。直营连锁扩张速度不宜过快，否则会出现资金供应紧张，债务负担过重。特许连锁由于是低成本扩张速度可以快很多，如上海华联超市 1 年可以开几百家分店。当然有的扩张过快，新开店质量下降，而且规模的迅速扩大，引起企业一系列不良反应，所以最好选择稳扎稳打的、开一家成功一家的策略，如 20 世纪 90 年代的北京苹果点点利连锁店失败的教训值得思考。

3．连锁企业发展战略的质量控制

连锁企业在高速发展的同时，要十分重视企业发展的质量。因为扩大规模并不是企业追求的主要目标，企业的主要目标是赢利。例如，华联超市连续 4 年资金回报率都在 31%以上，之所以做到这点，是因为很好地控制了各项指标，比如每平方米的营业额、每个员工每年的销售额是多少、每百元销售额各项费用的开支是多少。它们的标准是：人均劳效不低于 48 万元，按这个标准配备人员，平均地效（年/平方米）不低于 10 万元，按这个标准衡量店铺经营业绩，公司的销售利润率一直保持在 1.6%～1.7%。它们始终把质量指标放在首位，对每个人的每个过程都进行严格质量控制。

成本控制是质量管理中的重要一环。如华联超市从一起步，就把成本控制由事后管理改为事前预算，大胆制定了超市连锁业低成本扩张的可持续发展之路，确立了“低投入、低风险、高效率、高产出”的两低两高发展策略。成本控制是提高企业赢利能力，提高市场竞争力的重要问题。如何控制成本呢？华联在配送中心地点选择上，既要考虑租金高低，还要考虑适应企业发展的需要，避免配送中心将来搬家所造成的浪费；又如运输车辆的充分营运，

华联每年有 4 万箱商品送到各个门店，同时又把店铺中的箱子带回配送中心，统一进造纸厂回收，仅此一项全年节省的资金就是 400 多万元。

3.2.2 连锁企业常用发展战略的选择

企业有两种基本的发展战略类型，即内涵式发展战略和外延式发展战略。企业成长、发展的基础是核心能力。企业的核心能力是通过一体化、多角化和加强型战略形式在企业内涵上的扩张，即内涵式发展战略；另外，就是核心能力通过出售产品、虚拟运作和战略联盟等形式在企业外延上的扩张，即外延式发展战略。

1．零售方式—目标市场矩阵发展战略

零售方式是指零售商的零售活动组合，即卖什么以及如何卖，具体包括业态选择、经营范围及结构、定价策略、广告与促销策略、店面设计与陈列、选址等。零售方式—目标市场矩阵是以零售商的零售方式为主线、以占领市场为目标的企业发展战略，共包含 4 种类型的发展路径。

（1）市场渗透。市场渗透是指利用当前的零售方式，争取扩大对现有顾客的销售。其主要方式有：在现有的目标市场区域内开设更多的门店，诱导现有顾客更加频繁地光顾，或设法吸引那些处于零售商目标市场区域中、却从未在其店中购买过商品的消费者光顾，鼓励销售人员进行交叉销售，即一个部门的销售人员除向顾客推销本部门的商品之外，也向顾客推荐其他部门的配套商品。另外，通过营造赏心悦目的购物环境和优雅的购物氛围，也可以刺激顾客超计划购买。

（2）市场拓展。市场拓展是指将现有的零售方式运用于新的市场区域中，即企业通过不断新建连锁门店进入新的市场领域，下决心由地区性零售商成长为全国性或全球性零售商，为更多的消费者提供产品和服务。

（3）零售方式发展。零售方式发展是指向现有顾客提供新的零售方式。零售方式发展主要通过两种途径实现：一是增加新的业态；二是调整商品组合或服务。

（4）多种经营及多角化经营。多种经营及多角化经营是指向新的目标市场采用全新的零售方式。

2．从单一业态经营到多业态混合经营的发展战略

以往零售商一般只经营一种业态，随着消费者需求的日趋多样化和个性化，越来越多的零售商开始尝试多业态混合经营，以满足多样化的消费需求，占领更多的细分市场。

所谓业态多元化，是指零售商为满足消费者多样化的需求，在以某种经营业态为主的前提下，同时经营其他几种相互补充的业态，以实现经济效益最大化。

因此，零售企业首先需要认真研究各种业态特征，在综合权衡自身能力、资源与具体市场环境的基础上打磨出适合自己的主力业态，然后在时机成熟时跨向多业态经营。

3．从传统的店铺销售到店铺销售与非店铺销售相结合的现代复合经营发展战略

随着互联网的应用和电子商务的发展，传统实体店铺的经营发展受到了巨大冲击。因此，连锁企业实行线上与线下结合、店铺销售与非店铺销售相结合的现代复合经营发展战略，这是其必然的选择，国美电器、苏宁电器就是典型的代表。

案例阅读

基于O2O模式下的苏宁云商

电商的兴起，不仅改变了消费者的购物方式，而且还不断地蚕食传统零售企业的市场份额，使得本来竞争就相当激烈的零售业举步维艰。在被逼无奈之下，苏宁电器不得不开始建立自己的电子商城——苏宁易购，以期保住日益缩减的市场份额。然而不幸的是，自家开的网上商城，由于价格便宜于线下实体店铺，使得线下店铺沦为体验店（顾客线下体验产品，线上下单），销售收入不升反降。

为了开辟一条适合苏宁的销售渠道，2013年2月14日，“苏宁电器”正式改名“苏宁云商”，打造“店商＋电商＋零售服务商”的新型O2O模式。O2O就是把线上的消费者带到现实的商店中去。苏宁云商满怀希望地开展O2O模式，但2013年第三季度业绩报告显示，苏宁创造了近6年来首次单季度亏损1.08亿元，去年同期为盈利5.98亿元。从商业或者投资角度讨论，苏宁的一系列战略措施都是正确的，连弘毅这种见识过大世面的投资人都觉得没问题。但为什么在2013年会出现如此巨大的亏损？说明苏宁云商实行的O2O模式存在一些问题。

电子商务对实体商场造成冲击已成不争事实。苏宁正是在这一大背景下开始实行O2O模式，O2O模式的推行，将使得线上线下的融合成为现实和未来趋势，给传统零售商带来新的机遇，也将带来价格体系的再造与重构。短期看，行业的盈利能力将进一步受到挑战，洗牌将更加剧烈，但长期看，有能力快速适应这一变化的公司将获得更为广阔的发展空间。

在互联网时代，消费者的购物习惯和路径发生了改变。消费者的购物接触点是多屏和跨平台的，获取信息、支付方式也更加多样。尤其随着移动终端的发展，在家里、办公室、路上都有完成购物的需求，作为零售企业要能够适应这种新变化。电商归根到底还是商，电商所处的零售业就是要回归到流通的本质。因此，许多专家认为对苏宁云商O2O模式进行研究具有现实意义。

3.2.3 品牌战略与发展战略的相互关系

1．品牌战略对企业发展资本战略的助力

品牌的扩张战略，使得连锁企业品牌的知名度提高。有了知名度，加上品牌的差异化定位，连锁企业需要倾力打造品牌的美誉度，成为受大众欢迎的知名品牌，从而提高消费者的品牌忠诚度。消费者数量的增多有助于企业营业额的提高，也就会引来资本市场的追捧，有助于实现连锁企业发展战略。

2．品牌战略对扩张发展战略的作用

连锁企业扩张战略的实现，可以进行业态扩张和区域扩张，但无论是哪一种扩张发展战略，都离不开品牌的有力支持。在连锁企业从原有业态向其他业态扩张时，必须依仗着品牌的影响力或者是由品牌定位而进行的品牌扩张，才能保证原有客户的不流失和吸引新的客户。一个区域性的品牌也只有在更大的区域范围内建立足够的知名度，才能走向其他的省内、国内和国际区域。

3．品牌战略对发展方式战略的作用

连锁企业发展方式战略主要有直营扩张、兼并和特许加盟3种。

直营的规模化的实现，必须是有足够的客户基础和市场需求，品牌的影响力在其中起着决定性的作用，其他两种无论是自由连锁还是特许经营，尤其是后者，更需要品牌的力量吸引足够的消费者和加盟者。

案例阅读

星巴克的品牌战略

星巴克咖啡原先仅为一家位于美国西雅图派克地市场的销售咖啡豆、茶叶以及香料的小型零售店。1983 年，现任的星巴克总裁霍华德·舒尔茨，是当时星巴克的一名销售管理人员，在他的一次欧洲之旅后，决定将意大利式咖啡馆的饮品以及相关经营模式引入美国。但其经营理念与星巴克高层发生冲突，舒尔茨于 1985 年离开了星巴克，自立门户开了一家意式的每日咖啡馆，使用星巴克烘焙的咖啡豆来制作意大利式咖啡。而到了 1987 年，星巴克发生财政危机出售，舒尔茨筹资购买了星巴克，并且将其改名为星巴克公司（Starbucks Corporation）。从这个时候开始，星巴克才逐渐从西雅图的小咖啡烘焙兼零售商，逐渐发展为目前全美最大的咖啡连锁店。从 1987 年到 1992 年这 6 年的时间内，星巴克就由原先的 11 家连锁店扩张到 190 家的庞大规模，星巴克的总收益也同样反映了这种超乎寻常的发展速度。

星巴克在四十多年的时间中创造了世界上最具价值的品牌之一，是世界领先的特种咖啡的零售商和品牌拥有者。目前，公司已在北美、拉丁美洲、欧洲、中东和太平洋沿岸等地区拥有超过 16 000 多家咖啡店，拥有员工超过 150 000 人。长期以来，星巴克一直致力于向顾客提供最优质的咖啡和服务，营造独特的“星巴克体验”，让全球各地的星巴克店成为人们除了工作场所和生活居所之外温馨舒适的“第三生活空间”。与此同时，公司不断地通过各种体现企业社会责任的活动回馈社会，改善环境，回报合作伙伴和咖啡产区农民。鉴于星巴克独特的企业文化和理念，公司连续多年被美国财富杂志评为“最受尊敬的企业”。

星巴克的品牌文化不仅是星巴克的标识，而且有自己的内容，是其基本内容的标识，是代表星巴克特定文化意义的符号。星巴克的“品牌人格谱”就是将星巴克文化从多个角度进行特定注释的“符号元素”集合。

品牌诉求：顾客体验是星巴克品牌资产核心诉求。星巴克把典型美式文化逐步分解成可以体验的元素：视觉的温馨，听觉的随心所欲，嗅觉的咖啡香味等。试想，透过巨大的玻璃窗，看着人潮汹涌的街头，轻轻啜饮一口香浓的咖啡，这非常符合“雅皮”的感觉体验，在忙碌的都市生活中何等令人向往！“星巴克的成功在于，在消费者需求的中心由产品转向服务，再由服务转向体验的时代，星巴克成功地创立了一种以创造‘星巴克体验’为特点的‘咖啡宗教’”。

（资料来源：根据百度文库等资料整理）



3.3 连锁企业的规模战略

3.3.1 连锁企业规模与效益的关系

连锁经营无论采取集中战略还是分散战略，最终都要涉及企业的经营规模问题，也就是开多少家门店、每家门店设计多大面积和经营多少商品是企业的经济效益最大问题。连锁经营的规模和效益的关系可以概括为：规模是效益的前提和基础，效益是连锁经营扩大规模的目的。连锁企业没有一定的规模是很难实现规模效益的。

规模效益即规模经济效益，是指适度的规模所产生的最佳经济效益，在微观经济学理论中它是指由于生产规模扩大而导致的长期平均成本下降的现象。一般来讲，在一定限度内，由于规模经济的作用，平均成本的高低与公司规模的大小成反比，公司越小，其平均成本就越高；反之，公司越大，其平均成本就越低。运用到连锁经营上，一般指两种情况：一是单位营业面积和劳动时间内经营量越大，每件商品的平均经营费用越低；二是进货批量扩大，

进价下降。其实，这两种情况是所有零售形式共同的。当连锁经营转变成可按一定的技术标准进行可控制的生产型活动时，经营资本的运作，即资本投入的时间、领域、规模的选择或称市场机会的把握，就成为决定其经营效益的主要因素。连锁经营使零售企业摆脱了传统形式对其获得规模效益的束缚，创造了零售企业更多地获得规模效益的机会和途径。

连锁经营的主要经济利益都是其规模而带来的，规模效益是连锁经营的突出优势。从理论上讲，连锁企业的规模化经营之所以能带来相应的规模效益，是因为：一是通过批量进货，规模采购降低商品进货成本，进而降低商品销售价格来吸引顾客，扩大市场份额；二是利用核心企业的无形资产价值、管理水平和社会影响力，实现资源共享，降低单位商品销售的其他投入成本（单位产品广告费、新技术专利、设备的研制购买费、信息资源开发费、经营管理费用支出等）；三是通过 CI 的整体策划和有效实施，使单位营业面积和营业时间吸引更多的顾客；四是实现连锁企业内部的分工与专业化经营，发挥职业经理管理才能的放大效益，有利于企业形成遍布各地的售后服务体系，极大地方便各地区的顾客，形成一家购买多家服务的经营格局和服务竞争优势。

但连锁企业的规模并不是无限制增长的，规模的扩张还要服从于企业追求适当的经济效益的目的，否则就失去了意义。因此，连锁企业的规模增长也是一定范围内的增长，在这个范围内随规模的增长企业的经济效益也是增长的，当企业规模的增长不能带来经济效益的增加时企业就是规模不经济。连锁企业规模经济和规模不经济的分界点就是人们追求的经济规模点。

连锁企业在一定规模下可以获得良好的经济效益，最本质的原因是把现代化大工业生产的原理运用于零售业，实现了商业活动的标准化、专业化、统一化。这构成了产生规模经济的重要基础，一方面，先进的营销技术可以在众多的店铺大规模推广而获得技术共享效益；另一方面，投资的成本和风险可以在众多的店铺得到均摊，从而可以降低商品的成本。

3.3.2 最佳规模战略

1. 最佳规模战略概述

从经济学意义上说，企业的最佳规模应包括两种：最大收益规模和最大效率规模。

1）最大收益规模战略

最大收益规模的最佳经营规模，就是在完全市场竞争的条件下，以最小的平均费用，获得最大收益额或利润额的规模。如果以不完全竞争市场为前提，就以利润额的极大值点作为最佳规模。显然这时的成本和销售额的差价最大。这一差价会受到竞争和需求变化的显著影响。例如，生产同种产品的工厂，在正常情况下，2 000 人的公司比 1 000 人的公司生产成本要低些；然而，如果产品的销售情况不佳，2 000 人公司的设备能力就不能充分发挥效益，成本反而比 1 000 人的公司高。可见，市场风险的大小成为决定企业规模的标准。

2）最大效率规模战略

最大效率规模的最佳规模，是把平均费用、销售利润率、总资本利润率、店员人均收益额或产量、设备利用率等，按标准测定，当其效率最大的规模。从费用看，是最小平均费用的规模；从利润看是最大利润率的规模。

在最大收益规模的情况下，因为“利润额”是最重要的，所以即使效率降低，利润本身却可增大。例如，总资本为 1 万元的小规模商店，总资本利润率反而可提高 30%；而另一个

总资本 1 000 万元的大规模商店，仅提高 5%的资本利润率。这种在规模上比较，“额”小“率”高的小型企业，能有效预付的资本、劳动及其他经营资源，比起大公司来，价格低廉、成本节约而富于竞争力。因此，效率也是影响企业规模经营战略的重要因素。

采取最大收益规模战略，就会牺牲效率，但会多获得利润额；而采取效率规模战略，可以增强企业的灵活性和适应性，从而增强市场竞争能力。

许多大规模零售组织已经向小规模零售店学习，松弛集权制度，允许各个店铺有自主权和灵活性。1964 年美国最大的 50 家商业公司中，销售额占第 13 位的温·迪克谢食品连锁经营公司采取了适当分权的组织形式，给各个店铺以充分的自由，有些干脆把各店铺的经营权完全转让给店铺负责人，充分发挥店铺的主动性。

1963 年与 1972 年美国商业普查报告资料的分析显示，连锁经营确实有规模经济利益，当连锁店数由少而多时，员工效率逐渐增加，人事费用比率逐渐降低。然而，连锁经营的规模利益，有所谓门槛规模，即连锁店数必须达到一定水准之后，规模利益才显示出来；否则反而有店数增多，平均成本增加的现象。此外，连锁经营也有所谓最佳规模店数；反之，有规模不经济的情况发生。以美国为例，所有零售业平均的最佳连锁规模在 1963 年时为 11～25 家店；在 1972 年时，一为 26～50 家店，二为 51～100 家店。这显示了由于时代的发展，管理制度的革新，连锁经营的最佳规模增加。

2. 连锁经营的规模利益来源

1）餐饮业

（1）有关生产采购方面，采购成本的规模利益最重要，生产成本与装潢费用次之。

（2）有关营销方面，公司、大顾客信赖感增加最重要，其次为便于集体广告、装潢设计及增加情报来源。

（3）有关财务方面，规模利益首先来自贷款额度的增加，其次为便于进行销售利润的分析。

（4）有关人事方面，在于便于人员的统一训练。

2）食品杂货业

（1）所有生产采购方面的活动，包括生产、采购、储存、运输、装潢及货源方面，均有较其他行业高的规模利益，也是食品杂货业主要的规模利益来源。

（2）在营销活动方面，首先以集体促销为有利，其次是装潢设计较佳，顾客信赖感较佳。

（3）在财务方面，规模的扩大可以提高贷款额度，延长付款期限，便于进行销售分析等。

（4）在人事方面，可统一人员的训练，并降低人事费用。

3）服饰业

（1）在生产采购方面主要规模利益是降低采购成本，其次为降低存货成本。

（2）在营销方面，规模利益来自于最佳的装潢陈列、较强的顾客信赖、分店间调货便利、较广的产品组合、售后服务便利，与集体广告降低平均广告成本等。

（3）财务方面的规模利益与食品杂货业类似。

（4）研究开发的平均成本可因规模增大而降低。

4）服务业

（1）生产采购方面，规模利益主要来自采购成本的降低。

（2）在营销方面，集体广告与集体促销的规模利益远大于其他行业。

（3）在财务方面，付款期限的延长是较重要的规模利益。

（4）在人事方面，人员训练的规模利益远超过其他行业。

另外，行业特性与规模利益之间也有重要关系，如下所述：

（1）季节性产品同付款条件的延长，随着规模增大而有较大利益，但在存货方面可降低的成本有限。

（2）商品单价越低，则因规模所获得的集体促销利益越大。

（3）商品体积越大，则因规模所获得的运输成本降低与可相互调货的便利越大。

（4）顾客越重视服务，则因规模所获的统一人员训练的利益越大。

（5）顾客越重视商店气氛，同规模所获的装潢陈列与集体广告的利益越大。

（6）顾客越重视品质，则因规模所获的集体广告与集体促销的利益越大。

连锁体系的扩张速度，主要取决于总部的后勤支援能力，包括连锁经营的管理方法、对分店的监督辅导能力、商品组合与商品规划的能力、店址与商圈的调查规划能力等。

3.3.3 品牌战略与规模战略的相互关系

连锁经营企业的经营战略核心是规模效应和提高经济效益，品牌战略有助于实现规模效益和经济效益。

（1）连锁经营规模的实现来自于企业的发展和扩张，前文已提到过品牌战略在其中的作用，那么对于经济效益的提升作用，则是体现在依靠品牌效应，每个门店的进店人数的增加，在成交率不变的情况下有助于提高成交客户数。

（2）好的品牌战略，如自有品牌战略会对企业的毛利率的贡献增加和提高客户的客单价水平，准确的品牌定位能提高商品定位和商品组合的准确度和销售效果，再借助于有效的促销，可以实现品牌的溢价销售，从而提高连锁企业的盈利水平。

3.3.4 确定经济规模点的方法

经济规模是指在一定的生产技术组织条件下，对生产要素进行合理配置从而使企业获得经济效益的生产能力。经济规模点就是企业当经济效益达到最佳状态时所对应的经济规模，即企业以最小的费用实现最大销售额时的规模。连锁企业的规模用此时的营业额、分店数量来说明。

企业确定经济规模点的方法有损益平衡法、投资回报法和经营图标法。

1．损益平衡法

损益平衡法以正统经营运作的标准会计原则计算，依照企业实际产生的费用、成本与永续盘存制来计算，但可将各连锁企业体区分为无自有产品及拥有自有产品两类。

（1）无自有产品时，损益平衡点店数的计算。

$$\text{各单店的费用}=\text{单店固定费用}+\text{单店变动费用}$$

$$\text{各店平均毛利额}=\text{各单店的平均营业额}\times\text{各店的平均毛利率}$$

$$\text{各店平均获利额}=\text{各单店的平均毛利额}-\text{各店平均费用额}$$

$$\text{平均总部每月费用}=\text{固定费用}+\text{变动费用}$$

故

$$\text{损益平衡点店数}=\frac{\text{总额的每月费用}}{\text{各店平均获利额}}$$

【例 3-1】某一连锁企业各单店平均营业额 15 万元，平均毛利率为 30%，月平均费用额为 3.5 万元，而总部费用为人事费用 2 万元、租金 0.5 万元、邮电费用 500 元、广宣费用 1 万元、杂项费用 0.25 万元、折旧费用 0.2 万元等，合计 4 万元。该连锁企业只有直营店，求其损益平衡点店数。

计算过程如下：

各店平均毛利额＝15×30%＝4.5（万元）

每店每月平均获利额＝4.5－3.5＝1（万元）

损益平衡点店数＝4÷1＝4（家）

【例 3-2】承【例 3-1】，各单店之平均营业额为 13 万元时，而加盟店的平均业绩为 12 万元，总部每月向加盟店收取其营业额的 2%作为商誉月费，求其损益平衡点店数。

计算过程如下：

各店平均毛利额＝13×30%＝3.9（万元）

每店每月平均获利额＝3.9－3.5＝0.4（万元）

全部直营的损益平衡点店数＝4÷0.4＝10（家）

全部加盟的各店平均获利额＝12×2%＝0.24（万元）

全部加盟的损益平衡点店数＝4÷0.24≈17（家）

若直营店为 5 家时，加盟店的损益平衡点店数为[4－（0.4×5）]÷0.24≈9（家）

（2）无自有产品时，损益平衡营业额的计算。

$$\text{企业整体每月费用总额}=\text{所有直营店的每月费用}+\text{总部费用}$$

$$\text{整体损益平衡营业额}=\frac{\text{企业整体每月费用总额}}{\text{本公司的总平均毛利率}}$$

$$\text{各单店损益平衡营业额}=\frac{\text{整体损益平衡营业额}}{\text{直营店数}}$$

【例 3-3】某一连锁企业各单店的整体平均毛利率为 30%，其各店每月平均费用为 3.5 万元，而总部费用为人事费用 2.5 万元、租金 0.5 万元、邮电费用 0.1 万元、广宣费用 1 万元、杂项费用 0.3 万元、折旧费用 0.3 万元等，总计 4.7 万元，且有两家直营店无加盟店的情况，求其损益平衡营业额。

计算过程如下：

企业整体每月费用总额＝7＋4.7＝11.7（万元）

整体损益平衡营业额＝11.7÷30%＝39（万元）

各单店损益平衡营业额＝39÷2＝19.5（万元）

【例 3-4】承【例 3-3】，总体平均毛利率 35%，而其加盟店的平均业绩为 12 万元，总部每月向加盟店收取定额每月每家 2 000 元的商誉月费，求其损益平衡营业额。

计算过程如下：

总公司每月可收取商誉月费总额＝0.2×5＝1（万元）

整体损益平衡营业额＝（11.7－1）÷35%≈30.57（万元）

各单店损益平衡营业额＝30.57÷2＝15.285（万元）

（3）拥有自有产品时，损益平衡点店数的计算。

拥有自有产品时，由于连锁企业本身拥有自有产品或自有品牌商品，尽管门市营运获利点都在平衡点上下，但因其销售量使自有品牌生产能充分发挥而获利，此时门市的平衡店数

与损益平衡营业额也将随之而改变。

$$各单店损益平衡点营业额=\frac{各单店每月费用}{该店平均毛利率}$$

$$各店平均毛利额=各单店的平均营业额\times各店的平均毛利率$$

$$各店平均获利额=各单店的平均毛利额-各店平均费用额$$

$$平均附加毛利率=\frac{总供货额-总进货额}{总供进额}$$

$$每月供应商品获利额=每月生产工厂的获利=每月供应商品总额\times平均附加毛利率$$

$$损益平衡点店数=\frac{总部每月费用-供应商品的获得额}{各店平均获得额}$$

$$=\frac{总部每月费用}{各店平均营业额+各店供应商品平均获得额}$$

【例 3-5】某一连锁企业各单店月平均营业额约为 12 万元，平均毛利率为 30%，其各店每月平均费用额为 3.5 万元，而其总公司每月费用为人事费用 2.5 万元、租金 0.5 万元、邮电费用 500 元、广宣费用 1 万元、杂项费用 0.25 万元、折旧费用 0.3 万元等，总计费用每月为 4.6 万元，其总部供货之商品附加平均毛利率为 5%，自有商品比率为营业额的 50%，全部为直营店时，求其损益平衡点店数。

计算过程如下：

各店平均毛利额＝12×30%＝3.6（万元）

每店每月平均获利额＝3.6－3.5＝0.1（万元）

总部每店每月供应商品获利额＝12×5%×50%＝0.3（万元）

每店获利额＝0.1＋0.3＝0.4（万元）

损益平衡点店数＝4.6÷0.4≈12（家）

2．投资回报法

投资回报法以企业总投资额为基础，计算每年若同样的金额存放于银行所应回收的利率，或依同业获利率与企业规模加计损益平衡点后，求得其经济规模点。

（1）无自有产品时，目标平衡点店数的计算。

$$投资月回收目标利润额=\frac{投资金额\times银行年利率}{12月}$$

$$各单店损益平衡点利润额=\frac{各单店每月费用+投资回收目标}{该店平均毛利率}$$

$$各店平均毛利额=各单店平均营业额\times各店平均毛利率$$

$$各店平均获利额=各单店平均毛利额-投资月回收目标-各店平均费用额$$

$$整体目标毛利额=总部每月费用+投资月回收目标$$

$$目标平衡点店数=\frac{整体目标毛利额}{各店平均获得额}$$

【例 3-6】某一连锁企业各单店月平均营业额为 13 万元，平均毛利率为 30%，其各店每月平均费用额为 3.5 万元，而其总部费用为人事费用 2 万元、租金 0.5 万元、邮电费用 500 元、广宣费用 1 万元、杂项费用 0.25 万元、折旧费用 0.2 万元等，每月费用总计 4 万元，企业投资额为 30 万元，直营店平均每店投资额为 18 万元，银行放款年利率为 10%，且现只有直营店运作，求其目标平衡店数。

计算过程如下：

总部投资回收目标利润额＝30×10%÷12＝0.25（万元）

单店投资回收目标利润额＝18×10%÷12＝0.15（万元）

各店平均毛利额＝13×30%＝3.9（万元）

每店每月平均获利额＝3.9－3.65＝0.25（万元）

整体目标毛利额＝4＋0.25＝4.25（万元）

目标平衡点店数＝4.25÷0.25＝17（家）

（2）无自有产品时，目标平衡营业额的计算。

$$投资月回收目标利润额=\frac{投资金额\times银行年利率}{12月}$$

整体月目标毛利额总额＝所有直营店的固定费用＋总部月费用＋投资月回收目标

$$总目标平衡营业额=\frac{整体月费用总额+投资月回收目标}{公司总平均毛利率}$$

$$各单店目标平衡营业额=\frac{整体损益平衡营业额}{直营店数}$$

【例3-7】某一连锁企业各单店月平均毛利率为35%，其各店每月平均费用额为3.5万元，总部费用为人事费用2.5万元、租金0.5万元、邮电费用0.1万元、广宣费用1万元、杂项费用0.3万元、折旧费用0.3万元等，总计4.7万元，且有两家直营店、无加盟店之情况，总部目标企业总部投资额为30万元，直营店平均每店投资额为18万元，银行年利率为10%，且现只有直营店的运作，求其目标平衡营业额与各单店目标平衡营业额。

计算过程如下：

总部投资月回收目标利润额＝30×10%÷12＝0.25（万元）

单店投资月回收目标利润额＝18×10%÷12＝0.15（万元）

整体月目标毛利总额＝7＋4.7＋0.55＝12.25（万元）

整体目标平衡营业额＝12.25÷35%＝35（万元）

各单店目标平衡营业额＝35÷2（直营店）＝17.5（万元）

（3）总公司拥有自有产品时，目标平衡点店数的计算。

$$单店投资月回收目标利润额=\frac{投资金额\times银行年利率}{12月}$$

$$总部投资月回收目标利润额=\frac{投资金额\times银行年利率}{12月}$$

$$各单店平衡点利润额=\frac{各单店的每月费用+投资月回收目标}{该店平均毛利率}$$

各店平均毛利额＝各单店的平均营业额×各店的平均毛利率

各店平均获利额＝各单店平均毛利额－各店平均费用额－投资月回收目标

$$平均附加毛利率=\frac{总供货额-总进货额}{总供货额}$$

每月供应商品获利额＝每月生产工厂的获利额

＝每月供应商品总额×平均附加毛利率

$$目标平衡点店数=\frac{总部月费用+总部投资回收目标-供应商品获利总额}{各店平均获利额}$$

$$=\frac{\text{总部每月费用＋总部投资月回收目标}}{\text{各店平均获利额＋各店供应商品平均获利总额}}$$

【例 3-8】某一连锁企业各单店平均营业额为 12 万元，总平均毛利率为 30%，其各店每月平均费用额为 3.5 万元，而总部每月费用为人事费用 2.5 万元、租金 0.5 万元、邮电费用 500 元、广宣费用 1 万元、杂项费用 0.25 万元、折旧费用 0.3 万元等，总计费用每月为 4.6 万元，商品附加平均毛利率为 5%，自有商品比率为营业额之 50%，企业总部投资额为 30 万元，直营店平均每店投资额为 18 万元，银行放款年利率为 10%，目前只拓展直营店，求其目标平衡点店数。

计算过程如下：

总部投资月回收目标利润额＝30×10%÷12＝0.25（万元）

单店投资月回收目标利润额＝18×10%÷12＝0.15（万元）

各店平均毛利额＝12×30%＝3.6（万元）

每店每月平均获利额＝3.6－3.65＝－0.05（万元）

总部每店每月供应商品获利额＝12×5%×50%＝0.3（万元）

目标平衡点店数＝（4.6＋0.25）÷（0.3－0.05）≈20（家）

3．经营图标法

经营图标法是以企业的经营获利目标或同业获利率加计损益平衡点后，求得其经济规模点。

（1）无自有产品时，目标平衡店数的计算。

$$\text{各单店损益平衡点利润额}=\frac{\text{各单店的每月费用＋目标获利额}}{\text{该店平均毛利率}}$$

$$\text{各店平均毛利额}=\text{各单店平均营业额}\times\text{各店平均毛利率}$$

$$\text{各店平均获利额}=\text{各单店的平均毛利额＋目标获利额}$$

$$\text{整体目标毛利额}=\text{总部的每月费用＋目标获利额}$$

$$\text{目标平衡点店数}=\frac{\text{总部每月费用＋目标获利额}}{\text{各店平均获利额}}$$

【例 3-9】某一连锁企业各单店月平均营业额为 12 万元，平均毛利率为 30%，其各店每月平均费用为 3.5 万元，而总部费用为人事费用 2 万元、租金 0.5 万元、邮电费 500 元、广宣费 1 万元、杂项费用 0.25 万元、折旧费 0.2 万元等，每月费用总计 4 万元，企业每月获利目标为 10 万元，且现只有直营店运作，求其目标平衡店数。

计算过程如下：

各店平均毛利额＝12×30%＝3.6（万元）

每店每月平均获利额＝3.6－3.5＝0.1（万元）

整体目标毛利额＝4＋1＝5（万元）

目标平衡点店数＝5÷0.1＝50（家）

（2）无自有产品时，目标平衡营业额计算。

$$\text{企业整体月目标毛利总额}=\text{所有直营店的固定费用＋总部月费用＋目标获利额}$$

$$\text{目标平衡营业额}=\frac{\text{整体月费用总额＋目标获利额}}{\text{本公司平均毛利率}}$$

$$\text{各单店目标平衡营业额}=\frac{\text{整体损益平衡营业额}}{\text{直营店数}}$$

【例 3-10】某一连锁企业各单店整体平均毛利率为35%，而其各店每月平均费用为3.5万元，总部费用为人事费用2.5万元、租金0.5万元、邮电费0.1万元、广宣费1万元、杂项费用0.3万元、折旧费0.3万元等，总计4.7万元，且有两家直营店、无加盟店的情况，总部目标获利为每月1万元，求其目标平衡营业额与各单店目标平衡营业额。

计算过程如下：

整体月目标毛利总额＝7＋4.7＋1＝12.7（万元）

整体目标平衡营业额＝12.7÷35%≈36.285（万元）

各单店目标平衡营业额＝36.285÷2（直营店）≈18.143（万元）

（3）总公司拥有自有产品时，损益平衡店数计算。

$$各单店损益平衡点利润额=\frac{各单店每月费用}{该店的平均毛利率}$$

$$各店平均毛利额=各单店的平均营业额\times各店的平均毛利率$$

$$各店平均获利额=各单店的平均毛利额-各店平均费用额$$

$$平均附加毛利率=\frac{总供货额-总进货额}{总供货额}$$

$$\begin{aligned}每月供应商品获利额&=每月生产工厂的获利额\\&=每月供应商品总额\times平均附加毛利率\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}目标平衡点店数&=\frac{总部月费用+目标获利额-供应商品获利总额}{各店平均获利额}\\&=\frac{总部每月费用+目标获利额}{各店平均获利额+各店供应商品平均获利总额}\end{aligned}$$

【例 3-11】某一连锁企业各单店月平均营业额为12万元，总平均毛利率为30%，其各店每月平均费用额为3.5万元，而总部每月费用为人事费用2.5万元、租金0.5万元、邮电费500元、广宣费1万元、杂项费用0.25万元、折旧费0.3万元等，总计费用每月为4.6万元，商品附加平均毛利率为5%，自有商品比率为营业额的50%，月目标获利额为1万元，若全部为直营店时，求其损益平衡店数。

计算过程如下：

各店平均毛利额＝12×30%＝3.6（万元）

每店每月平均获利额＝3.6－3.5＝0.1（万元）

总部每店每月供应商品获利额＝12×5%×50%＝0.3（万元）

目标平衡店数＝（4.6＋1）÷（0.1＋0.3）＝14（家）

【例 3-12】承【例 3-11】，各单店的月平均营业额为13万元时，且加盟店每店每月向总部进货额平均为营业额的30%，而加盟店之平均业绩为12万元，总部每月向加盟店收取其营业额2%，或定额每月每店0.2万元的商誉月费时，求其损益平衡店数。

① 收取营业额2%的商誉月费时，计算如下。

全部为直营店时：

各店平均毛利额＝13×30%＝3.9（万元）

每店每月平均获利额＝3.9－3.5＝0.4（万元）

总部每店每月供应商品获利额＝13×5%×50%＝0.325（万元）

目标平衡店数＝（4.6＋1）÷（0.4＋0.325）≈8（家）

若加盟店为3家时：
直营店获利额＝0.4＋0.325＝0.725（万元）
直营店获利总额＝0.725×3＝2.175（万元）
总部每店每月供应商品获利额＝12×50%×5%＝0.3（万元）
加盟店每店获利＝12×2%＋0.3＝0.54（万元）
加盟店目标平衡店数＝（4.6＋1－2.175）÷（0.54＋0.3）≈4（家）
② 收取每月每店定额0.2万元之商誉月费时，计算如下。
全部为加盟店时：
总部每店每月供应商品获利额＝12×50%×5%＝0.3（万元）
加盟店每店收益＝0.2＋0.3＝0.5（万元）
全部为加盟店的目标平衡店数＝（4.6＋1）÷0.5＝11.2（家）
若直营店为2家时：
加盟店的目标平衡店数＝［4.6＋1－（0.5×2＋0.2×2）］÷0.5≈9（家）

3.3.5 避免规模不经济的方法

1．单店利润提升

（1）业绩的提升。业绩主要的提升方向有3个：新客户的开发、顾客购买额的提升、客户来店频率增加。提升业绩的具体做法如下所述：

① 明确的经营定位。企业的重新经营定位，明确企业的主力客户层与主力商品、服务品项，确立客户的认同。

② 完善的年度促销计划。由年度促销计划的制订与执行，来活跃各单店的气氛、提升人员士气、增进企业知名度，进而以客户的认同，提升平均顾客购买额与来店客数。

③ 组合商品开发。组合式、套装式商品的开发设计，重新赋予商品或服务项目新生命与面貌，使商品能更迎合客户需求，并与客户的生活能更切合，增进客户的认同，提升顾客购买额。

④ 新商品开发。不断的开发与引进合乎企业定位与更受客户喜欢的新商品，使客户进入本连锁系统门市时，能更满意，从而增加新客户。

⑤ 商品品质再提升。总部与各单店能对销售商品作最严密的管理，不断提升本公司销售商品的品质，确立客户对本公司商品或服务的信赖与认同。

⑥ 服务流程的再检讨。针对本企业内商品管理与服务作业流程再简化，以符合顾客导向为基本原则，让客户到本连锁消费能更满意，以加深其对本企业的印象，提高来店消费频率，并能主动为连锁店宣传。

⑦ 商品的陈列更人性化。商品陈列管理，采用生活形态化的陈列设计，使客户消费时能更人性化、丰富化、系列化，以便利客户的选择与购买，可提高顾客购买额与来店客数。

⑧ 人员服务应对训练再加强。针对各级门市人员，客户服务与销售应对技巧，定期实施在职训练来提升商店服务品质，使客户对本公司的服务质量能更满意，提升客户的来店消费额度。

⑨ 团体、会员客户组织系统的建立与运作维系。强化企业与客户关系，对已购买本公司商品的客户，建立完善的售后服务系统，使客户购买本公司的商品无后顾之忧。针对老客户、

团体客户、会员客户给予特别的回馈或服务，并建立客户推荐的折扣或分红制度，使客户主动介绍新客户或提高消费金额。

⑩ 企业形象与识别系统的再促进。有关公司企业形象与识别系统的制作物，经过整体的整合并强化，使客户对本企业能留下更好、更深刻的印象。

由上述方法提升各单店的营业额，使各单店营业额增加，提升毛利额，让各单店获利提升，使连锁企业整体营运营业额获得全面性的提高。

（2）毛利的提升。毛利的提升可区分为平均毛利率与经营毛利额的提升，具体方法有以下几种：

① 新商品开发。总部不断开发高回转的商品，可提高单店运作效率，开发高毛利商品，加强高附加价值服务性商品的开发引进，都可以提高平均毛利。

② 淘汰低回转低毛利商品。依照各单店单品的“营业回转率×单品毛利率＝贡献力”的公式，对商品进行计算排行，排行在最后 5%的为准备淘汰的商品。淘汰贡献力低的商品后，可使各单店引进较高贡献力的商品，同时可提高商品平均毛利额与商品回转率，进而使各单店营运效率提高。

③ 商品进价的降低。对销售量高、回转快的商品，公司建立总库或于各单店建立库存，一方面可减少缺货情况发生，另一方面可使每次采购量提升。总部经统计后，以该商品的年度销售总量与供应厂商进行协商议价，可降低商品的进货成本或获得较佳付款条件。

④ 自有商品的开发。对销售佳、回转快或毛利低的商品，自行开发自有品牌或国外同级名牌商品在国内代理权的取得，可提升各商店的平均毛利。

采用上述方法可有效提升各单店经营毛利额与平均毛利率，使整体总平均毛利率提升，进而提升总部获利总额。

（3）获利额的提升。各单店因来客数的提升、顾客购买额的提升、毛利率的提升后，可使得单店毛利额大幅提升，进而使企业整体获利大幅成长，因其“获利额提升数＝来客数的提升数×顾客购买额提升数×毛利率提升数”，所以连锁企业总部能快速地达到其规模经济点。

2．费用成本的降低

（1）总部费用的降低。

① 内部管理系统健全化。总部管理运作系统制度化，简化人员作业程序、表单流程，降低行政管理费用。

② 促销、广告规划效益化。企业整体年度促销、广告提前规划执行与制作物规格化、统一发包制作、配合厂商提前洽谈与寻找可联合本业上下游或异业共同促销，以降低促销广告、赠品费用与毛利的损失等，可进一步提升广告与促销的运作效益。

③ 整体议价可降低进价。明确年度新店布点计划与新店家数，有利于对供应厂商或找寻其他替代厂商的多家比价；或可以一次议价，但依展店计划分次送达，可使议价空间加大；可以降低开店装潢、设备成本，使各单店每月的折旧费用再降低。

④ 作业计算机化。对已标准化或已运作顺畅的作业系统予以计算机化，减少人员作业时间、人员培训时间，降低人员薪资、费用成本等。

⑤ 转化费用单位为赢利单位。对已开放拓展加盟店的总部行政单位、商品部门、财会部门等，可开放对加盟店提供税务、财务、行政等服务协助，也可以收取一些费用而由此产生收入。例如，总部可为加盟店提供会计、税务的协助处理，所以加盟店不用再花钱雇用会计

人员，而总部相对可以一个人力协助5～10家店的会计、税务事项，并每家收取适当的费用，如此加盟店与总部都可获益。

（2）单店费用的降低。

① 服务作业流程的标准化。降低服务作业时间的人员薪资成本与人员养成培训时间。

② 人员管理系统化降低人员流动率。减少人员流动率，可降低人员培训招募费用与人员不成熟的作业损耗成本，或因得罪客户造成本公司的营业损失。

③ 减少投资损失风险。确立新店觅点评估标准，减少展店投资风险与开店前期的亏损时间。

上述方法可使单店不断降低费用，进而提升各单店的获利，经过总部与单店费用的降低，企业整体费用可降低，企业获利便快速提升，以达到“规模经济”的目的。

3．店数的增长

（1）直营店的拓展。

① 高获利直营店数的提升。累积建立单店经营商业区的位置评估标准，拓展增设较高获利、地点较合适本行业的直营店，因获利店数的提升，使获利总额提升，进而达到规模经济店数。例如，原有10家店但是有8家每家的平均获利为10万元，有一家达损益平衡点，另一家为亏损10万元，若再增开5家高获利店，则每月相对可由亏损店比例8∶2转为13∶2，获利总额由70万元增至120万元。

② 亏损店的迁移和关闭。迁移已亏损且经业绩提升救店计划后，仍无法再提升的商业区退化店，使总部不再因负担亏损店而降低获利总额。例如，上例中不再增设新门市，而将原亏损店迁移或结束，则可使总部原获利总额由70万元提升至80万元或100万元。

（2）加盟店的拓展。开放拓展加盟店，可增加加盟权利金收入、商品供货收入、每月月费收入、促销费用分摊等，使总部获利提升。例如，每展1家店可收取1万元权利金，若拓展10家加盟店则可增加总部加盟权利金收益10万元。总部虽然也因而增加了人力的成本，但扣除其费用后，还可增加总部的总收益，而且最重要因拓展加盟店后，可令总部知名度相对提升。商品的总销售量增加后，总部的采购议价力也会相对提升。

（3）向员工让股。

① 原直营店开放。开放损益平衡点边缘的直营店给资深店长或员工经营，一方面可回收单店的投资资金，另一方面因员工投资自己当老板的心态，会更卖力地全心投入经营，可提升该单店经营绩效，使总部因单店获利增加而提升获利总额。

② 新开店的开放。开店时即让员工入股，一方面可降低总部投资总额，另一方面可减低经营风险，总部对该店的掌握度，也如同直营店管理模式，这样就可以加快展店速度。



3.4 连锁企业的竞争战略

3.4.1 连锁企业的竞争对手分析

1．确定连锁企业竞争对手

连锁企业的竞争对手一般是指那些与本企业生产类似的产品和服务，并具有相似的目标顾客和相似的产品价格的企业。例如，美国的可口可乐公司将百事可乐公司作为其主要的竞

争对手，通用汽车公司将福特汽车公司作为主要竞争者。

具体来说，企业可以从两个方面去探讨如何确定企业的竞争对手，见表 3-1。

表 3-1　竞争对手确定方法一览表

确定方法名称	方 法 说 明	举　　例
行业确定法	企业要想在本行业处于领先地位，就必须了解本行业的竞争模式，以确定竞争者的范围	从行业方面看，可口可乐的竞争对手是百事可乐
市场确定法	企业的竞争对手是为与本企业相似的顾客群服务的企业	从市场方面看，顾客需要的是软饮料，因此，可口可乐的竞争对手也可以是果汁、矿泉水等饮料

综合以上两个方面剖析竞争对手，可以开阔连锁企业的眼界，使连锁企业不仅看到现存的竞争对手，而且可以看到潜在的、未来的竞争对手，有利于连锁企业在市场竞争中获胜。

2．收集竞争对手资料

确定了竞争对手之后，就要收集主要竞争对手的大量情报。企业要收集各个竞争对手过去几年内的资料，包括竞争对手的目标、策略和执行能力，具体来说，就是销量、市场份额、毛利、投资报酬率、现金流量、新投资、设备利用能力等信息。有些信息收集起来往往比较困难，企业可通过二手资料、个人资料、传闻来明确竞争对手的强弱。

3．分析竞争对手的情况

在一般情况下，企业在分析它的竞争对手时必须注意 3 个变量：市场份额，即竞争对手所拥有的销售份额情况；心理份额，即认为竞争对手在心目中排名第一的顾客所占的份额情况；感情份额，即认为竞争对手的产品是最喜爱的产品的顾客所占份额。

4．分析竞争对手目标

判断竞争对手的目标十分重要。每一个竞争者有一个目标组合，其中每一个目标都有其不同的重要性，如获利能力、市场占有率及其成长性、现金流量、技术领先、服务领先等。在了解了竞争对手的组合目标后，就可以判断竞争对手对其现状是否满意，以及它对不同的竞争行动可能采取的反应。对竞争对手目标的掌握有助于本企业营销战略与决策的制定。

5．确认竞争对手策略

行业与企业之间的策略越相似，其竞争也就越激烈。在多数行业中，根据企业所采取的策略不同，可将竞争对手分成几个策略群体。所谓策略群体，是指某一行业内采取相同或类似策略的群体企业。例如，美国通用电器公司和惠尔浦公司都提供中等价格的电器产品，它们可以划分为同一策略群体。

由于企业的情况各异，所以进入各策略群体的难易程度也不同。一般小企业适合进入壁垒较低的群体，而实力雄厚的大企业则可以考虑进入竞争性强的群体。企业进入某一策略群体后，应先确定主要的竞争对手，然后再决定本企业相应的竞争策略。

3.4.2　连锁企业的竞争战略

1．连锁企业竞争战略概述

（1）连锁企业竞争战略的含义。竞争是企业发展自己抑制对手的手段，是企业发展的突

击力。连锁企业的竞争战略是指连锁企业在企业经营环境中突出自己的企业优势，弥补自己的竞争劣势，抢占市场，克制或回避竞争对手的企业经营战略。连锁企业竞争战略一般包括多种竞争战略、总成本领先战略、差异化竞争战略、目标集聚战略 4 种。一个企业的经营发展离不开竞争，当然，也就离不开竞争战略。企业只有制定长远的竞争战略，才能在未来的市场上未雨绸缪。

（2）连锁经营竞争战略制定的意义。

① 形成完整的企业竞争战略体系，决战未来市场。企业竞争不是一时竞争，而是全程竞争，分析现在、预测未来制定竞争战略有利于企业竞争的一贯性和连锁性。

② 便于合理分配资源。在满足一定条件的基础上，市场竞争能带来合理的资源分配。

③ 充分调动经营者的积极性和主动性。优胜劣汰是市场竞争的规律。企业要想在竞争中获胜，必须付出加倍的努力。竞争本身所具有的挑战性，也可以激发经营者的上进心和成就意识，激发经营者努力奋斗。例如，沃尔玛、麦德龙等都是在激烈的市场竞争中逐步发展起来的，而在这期间，很多原来风光一时的企业逐渐消失，成长壮大起来的连锁企业都身经百战，经验丰富，有着自己独特的竞争优势。

④ 竞争战略能够使企业在相互学习中获得更大的发展。竞争具有双重作用，一是企业由于经营不善等原因，造成全军覆没的下场；二是能够使企业在竞争中知道如何学习，学会怎样变化，形成学习型企业。如果竞争双方能够相互学习促进，所形成的将是一种双赢的关系。

案例阅读

沃尔玛与万佳百货、人人乐之争

1996 年，美国零售连锁企业巨头沃尔玛进入深圳，一时使国内市场感到惊慌，而沃尔玛也摆出咄咄逼人的态势，不但把当时的万佳百货列入“黑名单”，还扬言要在一两年内将深圳的零售业扫荡干净。如今十几年过去了，万佳百货成长得更强更壮。

在蛇口，与沃尔玛超市相隔仅百米的“人人乐”超市与法国的家乐福死拼过，如今则是面对面地与沃尔玛竞争，在竞争中反而规模越做越大，生意越来越好。所以，“人人乐”的总经理说：“我更愿意把这种关系称为双赢。”所谓“双赢”，是指竞争双方谁都没有吃掉谁，反而共同把蛋糕做大了。“双赢”还有另一层含义，就是企业从竞争对手那里学到了很多东西，如“人人乐”在竞争中被逼得在半年中就学会了如何在自己的超级市场中经营生鲜，学会了如何应用统一的立体策略与对手竞争，你用价格吸引客户，我用质量、价格、服务三者的组合赶超你；又如，沃尔玛在竞争中加快了本地化进程。

2．连锁企业竞争战略情况分析方法

连锁企业的竞争战略决策是以竞争情况分析为前提的。竞争情况分析最常用的方法是优势弱点分析法和机会威胁分析法。

（1）优势弱点分析法。优势弱点分析法是明确地将本连锁企业与竞争对手进行对比，借以发现自己超过竞争对手的优势和不如竞争对手的弱点。如麦当劳的竞争优势源于其清洁、快速、品质、服务和价格，而肯德基的竞争优势则是其独特的口味。优势和弱点可以在连锁企业的产品、服务的各个环节进行比较，通过优势弱点分析可以使连锁企业制定进一步扬己之优势，克敌之弱点的战略。

（2）机会威胁分析法。机会威胁分析法和优势弱点分析法不同，优势弱点分析法是针对连锁企业的经营状况的，机会威胁分析法则是针对连锁企业的经营环境而言的。机会是指经

营环境中出现的有利于连锁经营的变化，如各国政府对连锁企业的政策支持、银行放宽贷款条件、消费者的信任感增强、供应商为连锁店提供优惠供货条件等，连锁店经营者要善于利用上述机会发展企业。威胁则是环境中出现的不利于连锁企业发展的因素，如政府政策限制。连锁企业要善于应对，或撤退，或转移，以免受损失。常用的机会威胁分析法是机会、威胁矩阵分析，如图 3.1 所示。对连锁企业经营者而言，机会水平高而威胁水平低的 A 区域则是最好区域，机会水平低而威胁水平高的 D 区域则是最差区域。类似方法也可用于优势弱点分析法。

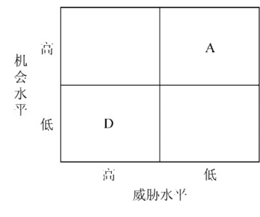


图 3.1　机会、威胁矩阵分析图

3．连锁企业竞争战略选择

“竞争”与“合作”是人类经济活动的两个同等重要和普遍的方面，没有好坏与主次之分，都是推动人类社会经济进步的动力。

自亚当・斯密（经济学主要创立者）以来，由西方文化所主导的经济学和工商管理学体系，都是以“竞争”为主线的。它反映了西方国家的企业在几百年来的发展战略是“竞争”的战略。但这战略模式在 20 世纪末发生变化，合资、合营、连锁、战略联盟等越来越受到企业的青睐。

“战略管理之父”迈克尔・波特认为，在一个产业中，企业的竞争优势有两种基本形式，即成本领先和标新立异。在日趋激烈的竞争中，连锁企业要想获取竞争优势，必须从自身的实际情况出发，选择有效的竞争战略，努力创造和保持竞争优势，避免低水平的过度竞争，以维护连锁企业良好的市场竞争秩序。

连锁企业的市场竞争战略主要有以下 3 种：

（1）成本领先战略。成本领先战略的核心是较低的经营成本或费用。它要求企业必须确保以低价购进原材料，采用先进的技术设备，建立高效率的生产经营体制，努力降低各种费用。对于连锁企业，成本控制的关键在采购、物流体系中。如果一个企业能够以规模经济或成本优势的形式筑起壁垒，成为连锁业中的成本领先者，它就能够应付现有或潜在竞争对手的攻击。成本领先战略最终表现为产品价格的降低。连锁店之所以可以以价格优势竞争，关键在于连锁经营可以有效地降低成本。如日本大荣连锁店的经营宗旨是“大量廉价销售优质商品”，其核心在于廉价；沃尔玛创始人山姆・沃尔顿的口号是“别人卖 1.2 元的东西，我卖 1 元，虽然每次赚得少了，但卖的次数多了，赚得就不会少了”。这也就是人们常说的“薄利多销”，对于大型连锁店而言，这一策略相当有效。

连锁企业创造成本优势的主要途径如下所述：一是进行成本分析，找出对企业经营成本影响最大的因素。连锁企业首先要了解本企业的成本现状，看自己有没有成本优势，是否可能创造出成本优势，以及创造成本优势的关键环节是什么，找出那些对企业经营成本影响最大或企业降低成本潜力最大的因素。二是进行系统的成本控制。制订成本控制目标和成本控制计划，动员全体员工，实施系统的成本控制。三是努力创造规模经济效益。连锁企业通过扩大连锁经营规模，提高组织化程度，大规模地购销，提高市场占有率，实现规模效益。四是产销合作，即利用连锁经营优势与供应商建立合作关系，努力降低采购成本。五是建立自有品牌。企业把自己开发的、质量有保证的产品委托生产，成本就可以降下来，然后在自己

的连锁网络中以较低的价格销售，有利于提高连锁企业的知名度和竞争实力。

（2）标新立异战略。标新立异战略也叫差异化战略。连锁店以不同于竞争对手的产品、服务、形象为客户服务，从而赢得特定消费者。它是回避直接竞争的基本手段，特色是这一战略的核心。如肯德基的口味、麦当劳的速度可以说是其特别优势，而沃尔玛商品的快速周转、低价格等均是差别化的结果。

标新立异战略主要体现在几点：一是同样的品质或服务，价格最低，即“成本降低”品牌；二是同样的价格，品质和服务最高，即“价值附加”品牌；三是提供的商品和服务是行业内所独有的即独有品牌。在这种情况下，消费者即使支付较高的价格也愿意光临。如果一个连锁企业通过标新立异为自己建立起一个独具特色的市场地位，那么它也可以有效地保护自己不受或少受竞争者的打击。标新立异不是一种短期行为，而是需要长期使用，不断战败对手的手段，所以要保持长期比较优势。

连锁企业实施标新立异战略需要从以下几个方面入手：一是深入了解市场竞争状况，为企业准确定位。企业的定位不是单纯指产品而是不同于其他连锁企业的市场地位或形象。企业需要研究市场竞争是围绕什么进行的，这是实行标新立异战略的根本点和出发点，这需要进行企业的优劣势分析。二是全方位了解顾客需求，组织全面服务。顾客的需求是多方面的，专家称其为需求束，它包括价格、产品（性能、质量、设计、连带性服务等）、服务（支付条件、售后服务等）、形象（社会对产品和企业的认同程度）。需求会因产品特性和顾客特性的差异而有所不同，即使在同一需求中，顾客关心的焦点也是不一样的，所以标新立异战略必须围绕需求束中顾客最集中的部分进行。如果把需求束中顾客最敏感的部分称为需求核心，那么企业实行标新立异战略的关键，就是要把顾客的需求核心作为根本来对待。如果都看到了需求核心，那么需求核心就要转移为非核心了。三是进行 CI 设计，宣传企业形象。CI 设计可以帮助创造富有个性和感染力的全新的企业形象。因为企业的现代形象是与一整套现代文明的企业形式与规范相联系的，它是企业素质的反映和表现，是消费者对企业所有活动进行综合评价的结果。连锁企业的 CI 设计和广告宣传，在很大程度上影响着消费者对企业的主观评价。因此，连锁企业选择了标新立异战略，就要根据自己将要树立的形象进行塑造和宣传，做到深入人心，使自己的连锁企业给消费者一个统一的形象。

（3）目标聚集战略。目标聚集战略就是确定企业的重要目标，其核心是细分市场，也就是连锁企业通过集中其全部力量满足某个特定的顾客群、某产品系列的一个细分区隔或一个地区市场的方式，为自己建立起一个良好的竞争战略体系。

目标集聚战略的优点有以下几点：能够通过目标市场的选择，帮助连锁企业寻找市场最薄弱环节切入；避开与势力强大的竞争者正面冲突，因此特别适合于那些势力相对较弱的连锁企业；能够以有限资源和以更高的效率、更好的效果为特定客户服务，从而在较小范围内超过竞争对手；集中可以降低成本，支持价格策略。

集中是地区上、顾客群上、产品与服务上的集中。地区集中战略是指连锁店集中资源于特定地区内开店，可以使有限的广告投入、配送能力在该区域发挥作用，从而使连锁店在特定区域内站稳脚跟，稳定地占有该市场，获得地区范围内的竞争优势。顾客集中实质上是连锁店把主要资源集中在特定的顾客群上，把他们作为诉求的对象，调查和了解他们的主要需求，针对他们提供有效的产品与服务。产品与服务集中战略是指主要经营一种（类）产品或服务，适合于专业店、专卖店。这一点在餐饮业表现得非常明显，连锁快餐店的主要产品只有一个，在麦当劳是汉堡包，在肯德基是炸鸡，正是在产品与服务上的集中才形成了专业优势，才能

推行标准化作业。产品与服务的集中使连锁工作人员可以成百上千次地做一件事情，即不用培训，单是熟能生巧也能提高其效率；而反观国内餐饮业，一家餐饮店提供成百上千种菜肴，每个厨师要做几百种菜，即使天天培训，其作业速度、品质恐怕也难以保证。

3.4.3　连锁企业品牌战略对竞争战略的意义

企业的竞争是多方面的竞争，主要是市场份额和利润的竞争，但归根到底是消费者的竞争。每个企业在竞争中，一方面要保证自己的市场份额不要减少，使消费者不要转而购买竞争对手的产品，另一方面还要设法吸引新客户和竞争对手的消费者。在产品同质化的今天，无论是价格还是技术都不是最终的决定因素，只有品牌和服务才是培养客户忠诚度和竞争的最有效手段。因此，合适的品牌定位会让消费者找到适合他们的产品，对门店产生归属感、品牌的差异化会突出连锁企业的独特优势，品牌的扩张有助于市场的扩大，这一切都有助于企业在竞争中处于有利的地位。

案例阅读

沃尔玛的竞争战略

在沃尔玛创业初始，山姆·沃尔顿面对像西尔斯、凯马特这样强大的竞争对手，采取了以小城镇为主要目标市场的发展战略。在 20 世纪 60 年代，像凯马特这样的大公司对人口低于 5 万人的小镇开分店根本不感兴趣。而山姆·沃尔顿的信条是即使是 5 000 人的小镇也照开不误，而且他对商品选址有严格要求，首先要求在围绕配送中心的 600km 辐射范围内，把小城镇逐个填满后，再考虑向相邻的地区渗透。这样正好使沃尔玛避开了和那些强大对手直接竞争，同时抢先一步占领了小城镇市场，当沃尔玛在小城镇立稳脚跟后，开始实施农村包围城市的战略，向大城市渗透。

与此同时，沃尔玛为了进一步建立和保持长久的竞争优势，把“天天平价”和“保证满意”确定为沃尔玛的战略目标，想尽一切办法在每一环节上把成本降至最低，取得了在行业上的成本领先者地位。同时为了满足顾客的需求，不断推出新的服务方式和服务项目，如山姆会员店、超级购物广场、一站式购物、免费停车、免费送货等，最终以超一流的服务赢得了顾客的忠诚，取得了在服务方面的差异化。

反观沃尔玛的竞争对手，如西尔斯、凯马特等大型零售商，他们既不能取得价格方面的优势，在服务方面又远远逊色于沃尔玛，因此处于被迈克尔·波特称为“夹在中间”的尴尬地位，最后只得一步步将市场拱手让于沃尔玛。

而沃尔玛公司由于能够成功实施在价格方面的总成本领先战略和服务方面的差异化战略，所以建立了远远超过其他竞争对手的巨大竞争优势，最终凭借这些优势，将西尔斯、凯马特等对手一一击败，建立起今日的零售王国。

（资料来源：根据百度文库等资料整理）



3.5　连锁企业的房地产开发战略

3.5.1　连锁企业房地产开发战略的实施背景

连锁经营，无论其业态如何，都是以土地和店铺为基础而扩张的，因而房地产是任何一家连锁企业都必须要考虑的问题，并一直伴随着连锁企业的成长过程。因此，开发房地产就

成为每个连锁公司总部首要的战略，许多连锁店本身又是房地产公司。可以看出，房地产经营不仅是连锁经营的本质要求，而且是连锁店成长的必然规律，是连锁经营战略实施的实践要求。

1. 房地产战略是连锁经营的本质要求

连锁经营具有明显的标准化、专业化、集中化、简单化、规模化的特征。从连锁经营的本质特征来看，房地产战略是连锁经营的本质要求。

（1）连锁经营的开店。开店即开设新店，增加新网点，以扩大营业规模和销售能力。连锁企业只有不断开新店，才能扩大营业规模和销售能力，降低进货成本和管理费用，发挥规模效益，取得快速发展。

而开新店，首先就要确定开店的业态，即要开一个什么类型的店、经营什么、以什么方式经营，开一个与原有连锁经营体系相同的店还是开一个完全不同的新店。零售商业的业态有很多种，我国分为便利店、专业店、超市、大型超市等18种，但从总体上分为有店铺经营和无店铺经营两种业态。有无营业场所和营业场所的规模、结构不同，则连锁分店的目标顾客、商品结构、商品销售方式、服务功能等都有很大的不同。因此，连锁企业开新店，首先必须确定开店的经营业态是哪一种，以确定连锁企业的经营目标。

就目前世界范围零售业态的分布来看，有店铺经营是零售经营的主要业态选择。显然，店铺的开发和建设是有店铺零售店的首要任务。铺面规模、结构会影响连锁经营的规模、商品结构和经营方式以及服务方式；铺面建设资金的占用量会影响连锁经营体系流动资金的使用量和资金的使用效率；铺面建设的质量和速度会影响连锁分店的开业时间是否正常和连锁体系的开店战略目标能否实现。而店铺的开发和建设就是连锁店的房地产开发，连锁经营的开店战略从本质上讲就是房地产开发战略。

（2）连锁经营的选址。连锁企业的选址战略，就是要确定店铺的选址标准、开新店的条件、商业区选择、商圈调查、商圈市场评价，从而确定恰当的业态、优越的地理位置、合理的营业面积、有利的商业和购买环境，使店铺能够经营成功。而这一切，正是商业房地产开发的要求。商业房地产开发只有符合连锁经营的要求，才能给连锁店今后的经营带来便利条件。如果商业房地产开发不符合连锁经营的要求，店铺选址不当、建筑结构布局不合理、规模过大或过小、购买力不足、交通不便、同业竞争过于激烈等，都会给连锁店今后的经营带来致命的影响。因此，选址是连锁经营成功的秘诀，选址战略是连锁经营的重要战略。

（3）连锁经营的网络。营业网点多、销售规模大是连锁经营的最大优势。连锁经营必须开发许多网点，达到相当的规模才能具有规模效益，发挥规模优势。而规模的扩大，仅仅依靠扩大经营范围和商业促销已经不能奏效，只有依靠网点的增加，在更大地域范围、更多目标顾客市场上，不断增加新网点，扩大销售网络才能实现。因此，连锁经营实质上是网络经营战略，不断地在更大地域范围、更多目标市场上选址、设计店铺、建设及装修、开业。

（4）连锁经营的资本运营。什么是连锁经营？美国贸易法规定：连锁店是至少有在1家总店控制下的10家以上的经营相同业务的分店。英国则认为，连锁店必须符合以下4个标准：一是单一所有，即一个公司、一个合伙店或单个业主所有；二是集中领导，统一管理；三是设立的店要相同；四是有10个以上成员店。日本连锁店协会则规定："连锁店是在全国拥有

11 家以上的商店，每年销售额不少于 10 亿日元零售额的店”。

从以上世界各国连锁经营的定义中可以看到一个共同的特点：连锁经营是规模化的经营，通过规模经营来获取规模效益。连锁经营是商业资本集中、垄断和扩张的产物，而其中，房地产是其最大的资本。因此，连锁经营战略首先是房地产资本运营战略，其房地产运作得好，连锁经营才能获得最大的成功；其房地产运作得不好，将导致整个连锁经营体系的失败。

2. 连锁企业实施房地产战略的实践背景

随着连锁经营的发展，在实践过程中产生了资金短缺、店面难寻、业态选择失当、经营方式不统一等问题，严重制约了连锁企业的发展，于是，人们提出了实施房地产战略的要求。

（1）为了推进连锁事业的发展，需要连锁总部提供房地产支持。房地产开发是连锁经营的先决条件，没有经营场地无法开展经营。而房地产开发需要大量的资本，用于土地购置、店铺建设和店堂装修，少则上百万元，多则上亿元。而且连锁店要不断地开设新店，增加新网点或吸收加盟店，以扩大规模获得发展，这就需要更多的资金支持。为了减少资金压力，有些连锁企业不是自己买地开发，而是采取租用的方式获得经营场地，甚至与地产商合作经营。而对于更多的加盟商来说，它们往往缺加盟金，更缺建房款，正是资金的困难限制了连锁加盟事业的发展。为了推进连锁加盟事业的发展，也需要连锁总部提供房地产支持，加盟店只需缴纳少量的房租就可开业，麦当劳就是借此方式而实现了加盟店的迅速扩张。

（2）房地产的稀缺迫使连锁企业必须开展房地产经营。随着经济和社会的发展，城市土地成为稀缺和珍贵资源，地价飞涨，土地竞争十分激烈。连锁店为了开新店，纷纷在各个城市圈地布点。但是，由于土地竞争激烈，好的地块早已拿不到，即使是拿到了，拿地成本也很高。而零售商业又十分强调在城市商业中心、人口稠密地区、交通便利地区开店，这些地区往往是城市土地资源最少、竞争最激烈的地方，因此拿地成本就最高，甚至是天价土地。再加上不断上涨的建筑材料费、人工费等，使得开店的成本越来越高，经营收益弥补不了涨价的损失，很多连锁企业无法承受。在我国每年递增 5%～10%的房租成本，已成为连锁企业开店的最大难题。这就迫使连锁企业不得不考虑房地产开发的问题，考虑如何才能以较低的价格得到好的位置和良好的经营环境。

另外，房地产价格的只涨不跌、快速的增值保值性，迫使（或者说是吸引）连锁企业开始考虑投资房地产业。这样不仅可以保证连锁企业自己开店的需要，而且还可以通过房地产的开发经营，消除地价的上涨，增加房租收益，增加连锁店的总收益。房地产高达 20%～30%的毛利率，使商业地产成为商业资本又一个很好的投资选择。这也是很多连锁商业与房地产经营联合的主要原因，许多连锁店同时成立房地产公司，许多房地产公司也同时经营连锁商业，“商业＋地产”的经营模式在商业和地产界已开始流行。麦当劳的快速扩张就主要依靠麦当劳房地产公司的运作；国美集团也拥有鹏润房地产公司，如果没有房地产运作的支持，国美电器要实现 2003 年后连续 4 年的利润暴涨和国美股票上市，几乎是不可能的。

（3）零售经营的特殊性、复杂性，要求必须与房地产开发相结合。零售店获得经营场地的方式有两种，即自建开发或租赁经营。自建开发，往往得不到好的地块，或拿地的成本过高，影响连锁企业的开店步伐和经营收益。通过租用经营可以找到好的位置（因已经有房地产公司先抢到好的地块进行了商业开发），但由于房租上涨过快，经赢利润会被涨租吞掉；并且无法对店铺进行改造，租房的结构、布局甚至水电设施，都会对连锁经营的商品构成及经营方式带来很大的限制。因此，是自建开发还是租赁经营，必须与连锁经营的整体战略联系

在一起考虑。我国商业地产空置率高达 30%，商铺销售后期经营不佳，其主要原因就是地产商脱离了商业经营的需要，单纯搞房地产开发，商铺的规模、结构不适应商业经营的需要造成的。因此，房地产战略是连锁经营的必然要求，商业房地产开发必须与商品经营相结合。

3.5.2　房地产战略在连锁经营中的应用

以麦当劳的经营为例进行说明。早在 20 世纪 80 年代，麦当劳的创始人克罗克就宣称“麦当劳是一个快餐店，但我的主营收入却来自于房地产。”麦当劳原来只是卖快餐的，但当它总结出一套科学合理的制造快餐的程序、店面摆设的规则、店铺选址的秘诀，并最终利用麦当劳响当当的牌子以特许经营的方法扩张时，麦当劳在很大程度上已变成了一家经营房地产的店。麦当劳总部如今基本上不具体经营快餐业务，那是以特许经营方式纳入麦当劳体系的小老板们的事情。麦当劳总部得干更多的事情，琢磨哪个地段是一个城市将来人流最旺的地方，论证完毕后，就买下看中的地块并建起快餐店，然后寻找特许经营的合作伙伴，将快餐店租给它们经营，向它们收取特许经营费和这块商业旺地的铺租。只要承租的加盟者不倒，麦当劳至少可以在房地产上赚取 40%的利润，而且随着物价上涨，麦当劳的租金只涨不跌。

以租赁为主的房地产经营成为麦当劳主要的赢利模式。由于加盟者一般都没有足够的资金支付 3 万美元的土地费用和 4 万美元的建筑费用，也常无力争取贷款，麦当劳公司就负责代加盟商寻找合适的开店地址，并长期以低价承租或购进土地和房屋，然后将店面出租给各加盟店，获取其中的差额。这是麦当劳公司收入的主要来源。这实质是麦当劳房地产公司（为实施房地产策略而成立的公司）用各加盟店的钱买下房地产，然后再把它租给出钱的加盟店。这种房地产经营策略，实际上是把第一债权人的权利转让给了麦当劳房地产公司，以使它能具备从银行取得贷款的资格。这既解决了加盟者开店的资金困难，又增加了麦当劳公司的收入，同时通过控制房地产，更有利于麦当劳加强对受许人的管理。资料表明，至 20 世纪 80 年代中期，麦当劳的近万家餐馆中，有 60%的房地产权属于麦当劳总部，另 40%是由总部出面向当地房地产主承租的，使麦当劳成为全美价值最高的零售房地产公司，仅账面值就有 41 亿美元。麦当劳收入的 1/3 来自直营店，其余来自加盟店，其中，房地产收入占这部分收入的 90%。

麦当劳在中国开设的第一家分店是北京东单大街与长安街接口处的黄金地段。20 世纪 80 年代末麦当劳进驻时，人们还根本不知道土地是个“金娃娃”，后来碰上了王府井改造，麦当劳仅因拆迁的土地补偿就大赚了一把，那一刻人们才知道麦当劳投资房地产眼光之犀利。

其实，在地产中淘金的非地产企业，远不止麦当劳一家。如世界第一、第二大零售连锁商业沃尔玛、家乐福以及国美、苏宁等国内的很多品牌零售店，其实就是商业用房的最大房东。因为这些店是一个知名品牌，同时它要的商业用房的量很大，所以它们可以用一个很低的价格租到房子，如沃尔玛的租金就比其他中小零售商低 20%～80%。由于它是一个品牌，对地段的商业前景有非常专业的分析，它们租的地方会有很多小租户跟进来，所以它们可以用比较高的价格把店铺分成很多块租给小业主，这个租金差价就是这些店的一个重要的收入来源。因此，这些零售店不仅在自己的业务范围内赚取利润，而且以自己的方式经营着房地产，悄悄地赚取巨额利润。

从上面的介绍中，可以看到一些麦当劳成功的奥秘。麦当劳作为一个出售汉堡包的连锁企业，其支柱并不是其主要的产品——汉堡包，而是与其几乎不相关的房地产。这不仅仅是麦当劳一个连锁店经营的特例，从世界范围的大公司的发展来看，房地产经营战略是使连锁企业成长的必然规律。

目前，我国连锁业的发展正处在快速扩张，但又处于国外跨国连锁集团的渗透、竞争激烈、地价飞速上涨、经营成本过高的不利环境之中。连锁经营中的房地产战略，给我国连锁企业提供了可以借鉴的、有利于困境突围的经营之道。

3.5.3 连锁企业的房地产开发战略简述

以大荣公司的经营为例进行说明。日本大荣公司开设第一家商店是在 1957 年 9 月，到 1969 年前后只有直营店；从 1969—1974 年的 6 年间，直营店从 43 家扩大到 111 家，而包括专业商店、合同连锁商店在内，大荣集团的店铺则从 43 家发展为 212 家。这 6 年间 6 倍的惊人发展速度，使得大荣公司的销售额超过三越公司，在日本零售商中占据首位。大荣公司急剧发展的秘密就在于它采取的房地产开发的政策，即“半数店铺房地产本公司自有”的方针，无论是长远计划，还是各个年度的经营计划，店铺的一半以上，其土地和建筑的所有权是属于本公司的。在资金运用上，大荣公司凭借连锁集团优势，有效地利用进货后 3 个月支付贷款的时间差，迅速调集各连锁店铺的销售收入，在非商业中心购买地价较低的土地，兴建商业设施及其他不动产，待商业发展、地价升高后，再卖掉地产赚取差价。

房地产开发战略有两种选择。一种是自有，即由总公司购买地产，建房之后租给各分店，其优越性已经在前面麦当劳的例子中谈到了。但是，自有战略需要企业拥有大量的资金。另一种是租用，如果迅速增加店铺，就会增加资金负担，因此，必须依赖租用土地和建筑物。采用租借方式，仅仅依靠保证金和房租就可以开店，比起自有店铺具有开办费用绝对低廉的优点，并且地理条件好的店铺比较多。在土地和建筑物所有者拒绝出售房地产时，只能租用店铺，但是如果租用的话，每隔几年租金就要调整。于是，由于店铺繁荣而带来的地价上涨的好处，不能完全属于开发者，并且也难以适应设店地点和营业状况的变化来对店铺进行改造，所以这两种方法各有利弊。

大荣公司关于“半数店铺房地产本公司自有”的政策，既利用了租用方式迅速扩展事业，也依靠自有店铺巩固收益，从而在日本地价昂贵的条件下，获得了迅速的发展；相反，几乎全部店铺的房地产都属自有的泉屋连锁店，由于采取自有店铺主义，发展速度缓慢，现在还只是停留于一个地区性的连锁商店。一度被看作是大荣公司的对抗势力的西友公司租用的店铺比较多，结果与大荣拉开了距离，究其原因，就是由于租用店铺过多。虽然西友公司想依靠租用来扩大店铺规模，但由于没有抵押能力，到一定时期，资金的筹措就会赶不上店铺扩展的速度。

当然，如果采取自由连锁方式，房地产问题就可以回避了。但从另一个角度说，自由连锁也提供了一种解决房地产问题的方法，即采取独立企业的联合形式。

总之，房地产的开发是每个连锁企业必须采取的战略选择，从一定意义上说，每一个连锁企业同时又是一个房地产公司。

本 章 小 结

本章是以品牌战略为核心论述连锁企业的发展战略、经营战略和竞争战略，其中品牌战略又渗透在其他 3 个战略之中，起着举足轻重的作用，并对其他几项战略有着影响和关联。

连锁经营是标准化、简单化、专业化统一的一种经营模式。品牌正是这种模式的外在体现。品牌对于连锁企业的重要性体现在连锁企业发展的方方面面。连锁企业品牌战略通过品牌定位，进行品牌的开发战略和品牌扩张战略，形成连锁企业独特的竞争力。

连锁企业的发展战略主要是指连锁企业在经营过程中，根据企业特点和经营模式，针对连锁企业发展过程中的发展资金、发展方向、发展方式、发展速度、发展风险规避等问题制定的一种连锁企业战略。

连锁经营无论采取集中战略，还是分散战略，最终都要涉及企业的经营规模问题，也就是开多少家门店、每家门店设计多大面积和经营多少商品是企业的经济效益最大问题。连锁经营的规模和效益的关系可以概括为：规模是效益的前提和基础，效益是连锁经营扩大规模的目的。连锁企业没有一定的规模是很难实现规模效益的。

竞争是企业发展自己、抑制对手的手段，是企业发展的突击力。连锁企业的竞争战略指连锁企业在企业经营环境中突出自己的企业优势，弥补自己竞争劣势，抢占市场，克制或回避竞争对手的企业经营战略。连锁企业竞争战略一般包括多种竞争战略、总成本领先战略、差异化竞争战略、目标集聚战略4种。一个企业的经营发展离不开竞争，当然，也就离不开竞争战略。企业只有制定长远的竞争战略，才能在未来的市场上未雨绸缪。

地点就是零售业的一切。连锁店不论其经营哪一行业，都是以土地和店铺为基础而扩展的。房地产是任何一家连锁店都必须考虑的问题，并一直伴随着连锁店，许多连锁店本身同时又是房地产公司。因此，开发房地产就成为每个连锁总公司首要的战略。房地产经营的战略选择决定着企业的兴衰成败，这也是连锁店与一般单店的显著区别。

案例思考：德克士“三大战役”起死回生

1. 企业背景：一炮而红

德克士是康师傅集团的连锁事业群，是康师傅集团的第二品牌。创始人魏氏四兄弟 1988 年从我国台湾来到内地发展市场，最先在内蒙、山东和北京分别投资蓖麻油、蛋卷和顶好清香油行业，由于对内地市场不了解，3年来亏损累累。1991年，伤心落魄的老四魏应行准备回到宝岛台湾，在火车上吃了3天的内地方便面，便想到台湾美味可口的方便面，如果引进内地的话一定会大有市场。魏应行看到了方便面的商机，他回到台湾地区后找到合伙人，在天津经济技术开发区建立了顶新康师傅集团，生产康师傅方便面，一炮而红。

2. 初期战略：遍地开花

1996年，建立初期的德克士拥有康师傅集团的雄厚资金和较高的知名度作为后盾，希望快速发展直营店，并将经营战略定位为“遍地开花”，建立规模效应。德克士在北京、上海、广州等地先后建立14家直营分公司。到1998年年底，德克士分公司1/3亏损、1/3平衡、1/3赢利，但是，亏损的金额远远高于赢利金额。当时，康师傅集团的管理层提出了卖掉德克士的想法。

3. 三大战役：起死回生

尽管德克士在1998年面临着倒闭的危机，但它本身还是存在很多优点：第一，它的人力资源非常丰富；第二，产品制造流程非常严谨，因其背后有康师傅食品研发中心，从生产线的设计到产品的制作，各个流程都做得很细，仅作业手册就有近200种。既然品牌、管理、人力资源、资金各个方面都没问题，那为什么德克士会失败呢？经过仔细分析，针对当时的情况，经过多次研讨，德克士总部发起了三大战役。

第一战役：降租计划。德克士的开店房租占了总营业额的30%以上，它比市场平均值要多1倍，所以提出降租计划，希望能把租金降低到原来的一半。谈降租的过程困难重重，开始房东们根本不答应，最后德克士就使出了杀手锏：第一，如果不降租，德克士就撤退，宁可损失装修费，也不能长期亏损；第二，如果租金没有降到计划的标准，德克士也撤退，因为房租成本太高，怎么做都不赚钱。

第二战役：止血计划。所谓止血计划，就是把那些亏损的店都关掉。关掉一个店，当时平均损失是 509

万元，这还不包括赔偿房东的损失，如果加上赔偿，损失则更大。花了七八个月的时间，德克士才初步完成了这个止血计划，一共关了苏州、上海、武汉、广州、杭州等地的 16 家店，这从根本上真正遏止了德克士亏损继续恶化的局面。

第三战役：特许加盟计划——造血计划。第三个战役就是开展连锁加盟、特许经营。在发展加盟店过程中，采用稳健中求发展的战略，由德克士的 9 家分公司，规划每个分公司先开两家加盟店作为试点。1999 年年初，一开始宣布这个加盟计划时，在不到 1 个月的时间里，德克士就签了 10 家加盟店，每家店大概盈利人民币 100 万元。也就是从那个月起，德克士开始转亏为盈。

实践证明，德克士发展加盟店，是明智之举。经过 1 年的运作，德克士加盟店的年营业额高于直营店，这是加盟者的认真负责和总部的管理辅导的结果。到 2008 年年底，德克士有店铺 869 家，营业额达 27.3 亿元。

思考：

（1）德克士先期亏损的原因是什么？

（2）德克士的起死回生说明了什么？

（3）从这一案例中可以得到什么启示？

同 步 训 练

一、基础训练

1．选择题

（1）连锁企业品牌战略的作用有以下几项，除了（　　）。

A. 影响消费者的购买决策　　B. 影响连锁企业的营销决策

C. 激发消费者的生活情感　　D. 节省企业的资金投入

（2）连锁企业发展战略不包括（　　）。

A. 发展资金　　B. 发展方向　　C. 发展阶段　　D. 发展方式

（3）连锁企业经营战略的核心是（　　）。

A. 规模效应　　B. 选址效应　　C. 价格效应　　D. 宣传效应

（4）连锁企业竞争首先要解决的是 （　　）。

A. 竞争手段　　B. 竞争对手　　C. 竞争地位　　D. 竞争场地

2．判断题

（1）品牌和牌子是一回事，就是为了区别于竞争对手。　　（　　）

（2）品牌定位是品牌战略的核心。　　（　　）

（3）连锁企业的规模越大，规模效应越明显，所以不应该限制连锁企业的规模。　　（　　）

（4）战略都是宏观的，所以都是无法确定的。　　（　　）

3．简答题

（1）连锁企业发展战略的主要特征是什么？

（2）连锁企业发展战略的主要内容是什么？

（3）连锁企业经营战略的主要内容有哪些？

（4）连锁企业单一品牌战略与多品牌战略各有什么优劣？
（5）差异化竞争战略与品牌战略有什么关联？
（6）连锁企业如何实施房地产开发战略？

二、实践训练

【实训项目】
上网查询某连锁企业的竞争战略并总结其特色
【实训情景】
根据教师布置的基本要求，调查有代表性的连锁企业。
【实训任务】
通过网上调查和分析，了解连锁企业的战略决策，了解和掌握该连锁商业的发展战略、经营战略和竞争战略的特点，并提交调查报告。
【实训提示】
可在教师的帮助下，确定当地有代表性的连锁企业；学生以小组为单位，分别选取不同类型的连锁企业进行调查；建议每组学生的调查资料可以共享，在资料共享的基础上分别完成调查报告。
【实训评价】

项　　目	表 现 描 述	得　　分
调查的对象和目的		
人员及分工		
调查方法		
报告内容		
报告形式		
合　　计		

得分说明：各小组的调查表现分为优秀、良好、合格、不合格、较差五档，对应得分分值为 20 分、18 分、15 分、12 分、10 分；将每项得分记入得分栏，全部单项分值合计得出本实训项目总得分；总得分 91～100 分为优秀，76～90 分为良好，60～75 分为合格，低于 60 分为不合格，不合格须重新训练。

例 2 嬳

叅迗嗢娌併供喻匇儵





学习目标

职 业 要 求	学 习 任 务
（1）掌握连锁经营店铺开发的基本原则、基本方法和基本技能 （2）能在各行业的连锁企业从事商圈调查、店面选址、加盟商甄别与开拓等基础性管理工作 （3）具有经营策划能力、销售管理能力、沟通能力、商务谈判能力 （4）熟悉国际、国内市场，懂得市场调研和商圈调查 （5）具有市场开发技能	（1）了解连锁企业的店铺开发常见问题和解决办法 （2）掌握连锁企业开店策略 （3）熟悉连锁企业的开店过程 （4）了解连锁企业分店选址的影响因素 （5）了解特许加盟店的扩展方法 （6）掌握正确处理加盟双方关系的方法

导入案例

星巴克选址：打造第三生活空间

星巴克的成功离不开其选址的原则，其实很简单，其选址定位就是以“第三生活空间”为切入点。

当你在公司外谈事情的时候，你会选择在哪？所谓的“第三生活空间”，就是在家和办公室中间还应该有一个地方可以提供大家休息、畅谈，包括洽谈一些商务的环境。

在我国，星巴克没有开店以前，如果大家想谈一些事情会去哪里？是麦当劳、肯德基，还是去一些中餐馆？如果在用餐的时间去没有问题，但是在非用餐时间去哪里？这确实是很困惑的事情，而星巴克当时的切入点也就是针对能够给客人提供一个“谈”的场所，这也决定了星巴克选址的一些理念，包括一些方法。

星巴克选址首先考虑的是诸如商场、办公楼、高档住宅区等汇集人气、聚集人流的地方。此外，对星巴克的市场布局有帮助，或者有巨大发展潜力的地点，星巴克也会把它纳入自己的版图，即使在开店初期的经营状况很不理想。

星巴克对开店的选址一直采取发展的眼光及整体规划的考量，因为现在不成功并不等于将来不成功。

星巴克全球最大的咖啡店是位于北京的星巴克丰联广场店。当初该店开业时，客源远远不能满足该店如此大面积的需要。经营前期一直承受着极大的经营压力，但随着周边几幢高档写字楼的入住率不断提高，星巴克最终咬着牙关坚持了下来。现在，该店的销售额一直排名北京市场前列。

星巴克在中国的拓展之路就这样一步步地迈开了。步调的快速则得益于开店时遵循以租为主的发展策略。星巴克对店面的基本要求很简单，从十几平方米到几百平方米都可以开设，以租为主，可以在最短的时间内利用最少的资金开设最多店面。

在星巴克，一方面，理事会会根据市场回报情况，评定一名经理的能力；另一方面，会计部会监控各店面的经营情况。

星巴克有独立的扩展部负责选点事宜，包括店面的选择、调查、设计和仪器装备等一系列工作。以上海统一星巴克为例，这一部门包括部门经理在内的人数在10人以上。

星巴克的选店模式更多倚重于当地星巴克公司，其选店流程分为两个阶段。

第一阶段，当地的星巴克公司根据各地区的特色选择店铺。这些选择主要是来自3个方面：公司自己的搜寻、中介介绍、各大房产公司在建的商务楼。另外，也会考虑主动引进星巴克来营造环境。在上海，这3种选择方式的比例大概是1∶1∶2。

第二阶段，总部的审核。一般来讲，星巴克的中国公司将店面资料送至亚太区总部由他们协助评估。星巴克全球公司会提供一些标准化的数据和表格，来作为衡量店面的主要标准，而这些标准化数据往往是从各地的选店数据建立的数据库中分析而来的。

事实上，审核阶段的重要性并不十分突出，主要决定权还是掌握在当地公司手中。如果一味等待亚太区测评结束，很可能因为时间而错失商机。

商圈的成熟和稳定是选址的重要条件，而选址的眼光和预测能力更为重要。比如，星巴克的新天地店和滨江店，一开始都是冷冷清清、非成熟的商圈，然而新天地独特的娱乐方式和滨江店面对黄浦江、浦西风景的地理优势，使得这两家店面后来都经营得风生水起，成为上海公司主要的利润点。

连锁企业的发展壮大，规模优势的发挥，都要依赖于连锁分店的不断增加。因此，店铺开发是连锁经营的重要战略决策，也是连锁企业总部的主要职责。本章主要阐述店铺开发的原则与策略、计划与要求、商圈分析、店址选择、业态选择等问题以及店铺开发的主要方式之一——加盟店拓展。



4.1 连锁企业门店开发

连锁企业尽管需要靠大量开店以形成规模，但也需要每个门店能够盈利或者实现企业的特定目的，比如作为形象店彰显企业形象。开发新店作为连锁企业的一项主要业务，要确保开发店铺业务的成功，必须遵守开店的一些基本原则。本部分主要讲述门店开发原则中的相关知识。

连锁经营是我国当前发展经济，培育新的经济增长点的战略选择，是商业企业寻求规模效益、构筑 21 世纪大商业、大贸易持续发展战略的必由之路。我国连锁商业在取得巨大成绩的同时，也有许多企业由于经营不善而倒闭。这里固然有很多原因，其中一个重要的原因是门店拓展中选址不当，导致门店经营业绩达不到预期目标。在西方有观点认为，零售业成功的关键是“Place-Place-Place”，即“选址，选址，还是选址”，可以说零售业是“地点位置产业”。有资料表明，国外零售商在开设新店之前，会花一年甚至更长时间进行立地调查，其重视程度和严谨性可见一般。而我国有不少连锁企业在门店开设过程中仅作一些笼统的可行性分析，不作详细的立项调查，简单地模仿国外企业的做法，使得新开门店的地址不甚理想，直接影响了门店的经营效益和正常运行。

4.1.1 连锁企业新开门店选址过程中存在的问题

店址的选择还停留在依靠管理人员的经验，随意性较强，考虑的因素也很单一，从而出现选择的地址不甚理想，影响门店的预期利益。

1. 寻找商铺渠道过于狭窄

从目前实际情况看，公司选择店铺的渠道只局限于报纸广告、房屋中介、房地产交易会、互联网来寻求商铺。而实际上，这些租赁信息只占租赁市场很小的一部分。连锁企业忽视了其他更多形式的店铺招租信息，导致掌握的信息不够全面或者买卖双方的信息不对称，错失了很多好的店铺和机会。

2. 单纯重视地段的客流量，但客流细分不够明确

选址过程中，对客流量进行了调研，但是对客流的内部细分不够明确。客流量没有做到细分，只是大致地了解本店铺周围的客流。没有了解客流的组成，客流量的大小仅是一个指标，客流量的具体构成则是表明在总的客流量里有多少是本店的目标顾客。如果对客流细分不明确，则不能预测店铺在日常经营中进入店内并有购买行为的顾客的数量，也不能有效地了解周边的顾客群，导致该店在正式营业后会面临在庞大的客流量但自己顾客却很少的局面，使店铺在此地较难立足，大大影响企业的业绩。

3. 选址的前瞻性不足

由于各方面原因，地段的优劣不会一成不变，而会发生动态改变，如遇到市政规划变动、新写字楼的进出、学校的搬迁及旧城改造等原因，热闹的地段也有可能变成冷僻之地；反之亦然。例如，在杭州某连锁店，本来处于一个商业中心，企业花了不少的资金租下店铺，开设新门店。后来由于城市规划的调整，很多写字间搬出，住宅拆迁，很多居民也迁到别处，

使得该地区从商业中心变成较为冷僻的街道，直接影响了该门店的正常经营。

4．店铺租金过高，门店经营负担加重

一般来讲，地段好、客流量大、交通便利的地段，店铺的租金也高，有些连锁企业为了获得好的店铺，往往会不惜重金，但由于商店业态的差异，黄金地段的店铺不一定会带来黄金效益，或者其较好的销售额也无法消化其高额的店铺租金。例如，某连锁便利店，在某商业中心地段租下一个店铺，月租金加其他费用大概在 3 万元左右，而此店的月营业额却只有 5 万元左右，增加了门店的费用负担，降低了其效益水平。

4.1.2 连锁企业门店选址原则

1．原则性要求

连锁企业在店铺开发前提出的原则性要求，主要有以下几方面内容：

（1）符合连锁企业的发展战略和品牌战略、竞争战略。

（2）经营效益是开店考虑的关键问题，也是首要问题。

（3）必须进行充分的市场调查，并写出市场调查报告。

（4）城市开发规划对店铺开发具有重要影响，是必须搞清楚的问题。

（5）一定要进行科学的开店布点。最好请专业机构进行评估分析，制定展店布点规划。

（6）作好财务规划。要充分考虑佣金、押金、租金、订金、赔偿金（“五金”）问题。

（7）科学地签订房地产使用权等多类合同。如房地产的使用权使用者有权处理，合同中允许签约者转让和拥有优先承租续约权、购买权。

（8）认真研究当地人民的收入水平与开店密度的关系。

（9）认真研究当地人民的民俗文化与开店业务的关系。

（10）充分考虑物流配送的问题。

（11）连锁店铺开发的原则。虽然连锁店铺的设立有的是相对独立开店，有的是在购物中心内租赁店铺，有的则设于购物商城或繁华商业街上，但分析其实质可以看出，其开店原则有几点：一是方便顾客购买；二是有利于配送中心供货；三是适应长期规划；四是要紧密配合业态类型。

连锁企业在店铺的选址上，应放眼于区域经济、收入水平、居住区规划、导入人口质量等发展趋势，着眼于商铺拥有的商圈、购买力的质量和数量以及商铺本身的品质，从中选出成本不高、增值潜力较大的商铺。

2．解决方法

（1）广开渠道寻找商铺。在商铺市场上有一个“二八”法则，即公开出租信息的店铺只占总数的 20%，而以私下转让等方式进行隐蔽交易的却占到了 80%。因此，在决定开店之后，连锁企业一定要在寻找商铺上广开渠道，除了利用传统形式，还应利用各种方式，甚至还应留意街上店铺贴的“店铺转让”“出租”等字样，通过这样交易的数量占很大比重，而且这样寻找商铺能够更加直观地观察到商铺周围的环境。因此，在寻求商铺时应该通过尽可能多的方式去挖掘，提高选中“宝地”的命中率。

（2）既要注重商铺周围的人流量，又要关注客流的构成。商铺选址一定要注意周围的人流量、交通状况以及周围居民和单位的情况。对经营商铺来说，“客流”就是“钱流”，千万不要因为怕竞争而选在偏远地区。其实，商业区店铺比较集中，反而有助于积聚人气。在重

视客流量的同时，还应特别研究门店的有效客流量是多少，即在总客流中，有多少的比例是自己的目标顾客，它直接关系着门店的业绩，应做更详细的分析。

（3）选址要和城市发展规划相符合。并不是所有的“黄金市口”都会一直赚钱，因此，开店前重点考察是否与城市规划发展相符合，是否会出现市政动迁和周围人口动迁，是否会进入城市规划中的红线范围。进入红线的，坚决不碰，因为有时遇到市政规划变动，热闹的地段也有可能变成冷僻之地，所以选址时要眼光放远些，多了解该地区将来的发展情况。

（4）改变店铺的租赁方式，降低店铺租金。目前，由于城市店铺租金普遍提高，十几平方米的小商铺由于总价较低从而很抢手，租金因此水涨船高，而一两百平方米的大商铺却因总租金太高滞租而身价下跌。在这种情况下，可以通过和其他需要商铺的公司以团体租赁的方式低价“吃”下大商铺，然后再进行分割，来减少商铺的租金。

通常情况下，繁华商业区商圈范围较广，人流量大，营业额必然较高；人口密度高的大中型居住小区，需求旺盛，而且客源稳固，可保证店铺的稳定性；沿街店铺具有交通要道的地理优势，客流量最多，商铺经营面较广；郊区住宅社区配套商铺则有较大的价格优势和发展潜力。因此，企业在决定店铺的时候，一定要根据自己本身的实际情况，经过大量的科学数据去分析和判断，才能为新开的门店选择一个合适的地址。

4.1.3 连锁企业门店开发策略

“开发店铺”对于连锁经营来说，是至关重要的。一般而言，单店的开店较为容易，只要有明确的经营理念与特色，选择一个好的商圈便能成功。而连锁店的开店策略就复杂得多，除了考虑单店是否能独立生存外，还要考虑布点位置不可太过密集，也不能太过稀少。此外，后勤补给的配送能力、效率、管理绩效等也是要考虑的实际问题。这里，结合连锁经营定位来阐述连锁店铺的开发策略。

1. 连锁店铺的目标顾客开发策略

随着人民生活水平的不断提高，消费呈现出多样化、多层次性，形成了需求各异的消费者群体。任何零售商都不可能全方位地满足多样化、多层次的消费者需求，只能根据自身的经营条件和外部的市场环境，选择一个或几个消费者群体作为目标市场，相互错位经营，这样才能减少同业竞争并获得最大利润。

以家乐福在我国的定位为例，由于我国居民的整体消费水平较低，所以家乐福确立了以经营日常生活用品为主的商品结构，其目标市场是商圈内的家庭主妇，向他们提供大多数生活必需的、不仅买得到而且买得起的商品，实现了大批量销售。其市场定位可以概括为：以自我动手族为主要目标顾客群。再如美国的家居仓储，它在开业时就定位于以低廉的价格和优质的服务，向尽可能多的顾客提供家居建材产品的一站式仓储商店，其目标顾客为自我动手族以及建筑、改建、维修等专业人员。家居仓储不仅提供低廉的产品，而且雇用了大批受过训练的电工、水暖工等专门人才，向顾客提供免费指导。顾客来店不仅可以买到商品，而且会学到很多自己动手所需的专业知识。从 1982 年起，家居仓储在所有的店铺里设立指导门诊，向顾客免费提供专业咨询和指导，使那些即使最不懂机械的人也可了解大部分的房屋修理和装修知识。这些措施使顾客自己动手变得简单可行，而且可以大幅度降低家装成本，越来越多的人选择自己动手。可以说，家居仓储培养出了一个庞大的顾客群。

2．连锁店铺的地域开发策略

（1）小镇开发策略。例如，沃尔玛在发展中盯着中小城镇这个空白市场，实行“农村包围城市”的战略。其策略采取以州为单位，一县一县地设店，直到整个州市场饱和，再向另一个州扩展。由一个县到一个州，由一个州到一个地区，再由一个地区到全美国，再从全美国扩展到全世界，稳扎稳打，逐渐做大。

（2）城乡结合部开发策略。例如，家乐福分店开发一般是在城市边缘的城乡结合部，并且在 5～15km 的基本商圈内平均拥有 10～20 万居民。家乐福认为具备了这样条件的店址，等于拥有了以下优势：第一，足够的户数和人口数支持，消费者众多，消费购买总量大，有足够的需求；第二，良好的交通和道路条件，使顾客可以方便购物，乐于前往；第三，相对便宜的租金，降低了经营成本。

（3）靠近高速公路等交通要道的开发策略。例如，麦德龙的店铺开发除选择大城市的城乡结合部外，还有一个条件就是靠近高速公路或主干道。这样一方面方便客户购物，另一方面兼顾供应商送货。因此，麦德龙通常以 50km 为半径划定商圈，既背靠城市，又面向乡村。一般店铺占地 5 万平方米以上，其中 1 万平方米为经营面积，配置 700 多个停车位和纵横车道。麦德龙店铺策略的最大优点在于可降低经营成本，辐射面广。

（4）社区开发策略。一般来说连锁便利店、超级市场的开发选择靠近居民区或在社区内开发店铺，即社区店。所谓“社区店”，即以周边各小区居民为固定顾客群，以充分满足社区居民日常生活用品和各类应急商品的一站式消费为目标，且专门针对所在社区居民数量、收入水平、消费层次、消费偏好等可变因素而设计的一种超市业态，其功能几乎囊括了传统菜场、农贸市场、副食品商店、杂货店、小型百货店等零售业态的功能。例如，“苏果”营苑“社区店”营业面积达 5 000m^2，经营的各类商品达 2 万余种，重点突出日用品和生鲜食品的经营，每天清晨 6 时 30 分就开始营业，为居民提供的各类早点多达六七十个品种。

3．连锁店铺的业态开发策略

连锁企业还应考虑业态发展战略，选择实施单一业态的发展战略还是多种业态的发展战略。

（1）单一业态的发展策略。单一业态的发展策略即把自己的发展战略限定在同种业态的范围之内，这样可以充分发挥自身的经营优势、管理经验、商号价值，集中资本尽快形成规模经济，提高核心竞争力和盈利水平，如欧培德等专业家居建材连锁超市。一般来说，连锁企业发展的初期应以这种战略为主。

（2）多种业态的发展策略。多种业态的发展策略即把自己的发展战略定位在整个零售业的范围之内，根据拟定区域的市场特征、竞争态势、需求状况、物业条件等，选择适合自身发展的业态，并对所选择的业态进行有效组合。如苏果超市实施多业态组合战略，充分吸引客源。苏果大型综合超市拥有超大的购物环境、异常丰富的商品品类，包罗了日常所需的几乎所有日用品，提供更大的挑选空间，真正满足了人们日常生活的“一站式”购买。苏果便利店坚持 24h 营业，随时提供方便快捷服务。在一个商圈内，苏果超市的大、中、小店各具特色，在品牌结构、服务功能、经营时间等方面实现互补，满足不同的消费者需求。不同的连锁超市业态在经营上都有较大的差异性，分别拥有自己的消费者群。因此，在选择业态时应重点解决以下两个问题：

① 了解目标市场消费者收入水平和消费结构。经济发达地区的连锁超市企业适合选择仓储超市、专业店等业态。这样可以满足这些地区居民对商品的品牌化、个性化和多样化的高层次需求。经济欠发达地区的连锁超市企业应将零售业态的选择重点放在中小型仓储超市、便利超市，以满足消费者基本生活和廉价购物的需求，而选择大型超市、专卖店等业态的比重不宜过大。

② 零售业态的运作策略应具有中国特色。连锁超市的发展可采取的业态策略主要有：一是沿用欧美模式，在城乡结合部发展大型仓储超市以满足众多中小商业企业机关团体购物的需求；二是在城市街区发展中小型超市，特别是通过发展连锁便利超市来改造传统的杂货店；三是针对人们的生活方式的变化，大力发展生鲜食品超市店以替代传统的农贸市场。企业在发展过程中应选好主力业态，并实施多种业态相结合的策略。

4．连锁店铺布局开发策略

（1）散点式开发。此种模式适用于大型店铺连锁，如仓储式商场、大型综合超市等，一般把一个城市作为一个布点，每一点开设一家店铺（大城市可开设若干家店铺）。例如，目前进入中国大陆的外资零售企业，多数以大型超市作为其主力业态，在店铺分布上就是“散点式分布模式”。

（2）密集式开发。此种模式适用于小型店铺连锁，如中小型食品超市、便利店、专业店等，一般在某个城市开设一家店铺后，不急于扩张到其他城市，而是通过密集开店的方式占领现有城市的市场空间，待一个城市市场饱和后，再到另一个城市密集开店，并逐渐扩张。例如，苏果超市在南京先后开设标准超市、便利超市、大型综合超市、社区店等已超过 230 家，南京的街头巷尾随处可见苏果的绿色苹果标志，南京直营店的零售额占南京社会商品零售总额的 6%，占南京零售总额的 50%左右。

店铺的选址与开发是连锁经营成功的前提，连锁企业并非分店越多越好，而是要充分考虑企业发展方向和长远利益。因此，连锁店铺在选址和开发时要从连锁经营的内容、业态变化出发，认清目标市场，划定适当商圈，同时要结合不同发展阶段的需要，沿着正确的分布思路，运用恰当的因素评价店址。只有这样，网点的设立才会准确，连锁店的规模经济效益才能达到最大化。


知识拓展

某超市店铺开发细则

1．连锁超市网点分布的策略

（1）连锁超市网点，以分布在各居民住宅区为原则。一般超市均以居民日常生活必需的食品和日用品为经营内容，而这些商品大多是消费者要反复购买，吃了上顿要下顿，选择性相对要小，“开门七件事，样样少不了”。因此，以消费者就近便利购买为原则。

（2）超级市场的顾客通常稳定性强。在超市多次购物的顾客占 50%，且流动性低，超市的常客一般是距离 1 500m，步行 15～20min，自行车 3～5min 的住家居民。

2．新开门店选址

（1）居民区为主。选择方圆 1 500～3 000m 的居民集中区开店，以稳定的居民为主。

（2）选择交通要道开店。应选择以下班客流为主流的交通要道，并且要有适宜停放交通工具的道路，如客车、轿车、自行车等，因为顾客在上班时大多急匆匆赶时间而下班则有较从容的购物时间与兴趣。

3．新门店的投资效益评估

（1）评估公式。商圈居民户数（以三口之家为例）×每月每户食品、杂品支出数×百分比＝销售额。假定：超市步行 20min 以内，居民 4 000 户（家庭主妇每分钟步行 70m）平均每月每户食品、杂品支出额 800 元，到本超市购买率为 35%。

（2）效益评估。4 000×800×35%＝1 120 000（元），即该门店月销售额为 112 万元。

4．新开店的租金确定

假定国内超级市场平均每天每平方米销售额为 90 元，租金限定在 3%以内，则 90 元×3%＝2.7 元。

那么，国内超市租金定为每天每平方米 2.7 元左右。

5．卖场、仓库、办公室的配置

（1）前台与后台比例。通常前台指卖场，后台指仓库、办公室。卖场与后台，一般以 8∶2 的比例为适宜。

（2）卖场（前台）配置要求。装潢不要太豪华，要求亲切、简洁、明快，装潢太豪华会吓退一部分顾客；灯光要求明亮，明亮的灯光使商品更富有表现力；墙壁要求坚固，美观，尤其是防止水气侵蚀；地板要求耐磨，耐脏，容易清洗，一般以陶瓷地砖为好。

6．新开门店工程进度控制、监督验收

（1）工程进度。事先周密计划，在保证质量的前提下，控制好进度，早一天开张，早一天盈利。

（2）工程监督验收。按照质量标准监督施工与验收极为重要，一般门店开张营业后发现问题，再停业整改不太现实，也影响企业形象，因此监督施工过程，防患于未然很重要，尤其要重视水电的配套工程。



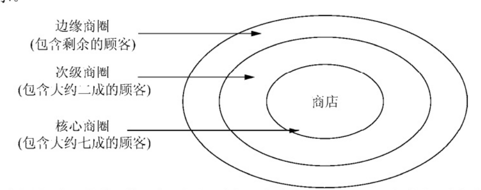
4.2 连锁企业的开店选址程序

分店开发是连锁店经营中发展战略的核心部分。在连锁店分店开发的流程中，由于店址是关系到分店生意好坏的最关键因素，所以分店选址和商圈调查尤为重要。

4.2.1 商圈分析

1．商圈的含义及其意义

商圈指商店有一定地理界限的销售范围，这个界限就是以商店所在地点为中心，沿一定距离形成不同层次的吸引顾客的区域。依据商店获取顾客的百分比将商圈划分为 3 个部分，如图 4.1 所示。



注：商圈基本上是没有形状的，然而为了方便计划，一般事前规划可用圆形或地图形式来为商圈推算。

图 4.1 商圈构成图

（1）核心商圈。商店在此区域内的顾客数占总顾客数的 55%～70%。

（2）次级商圈。商店在此区域内的顾客数占总顾客数的 15%～25%。

（3）边缘商圈。商店在商圈中剔除前两种商圈后，剩余的顾客所构成区域。

店铺形态及规模、竞争者分布情况、交通时间、媒体使用等因素的差异都会对商圈的大小和形状产生影响，一般而言，百货店的商圈大于超市，而超市的商圈又大于便利店。商店大小会影响到其商圈的大小，商店越大，商圈越大，但两者并不成比例，商圈的扩大有极限。竞争者越少，距离商店越远，商圈越大。同一地区形成的店铺群能共同创造一个更大的商业圈，因为顾客可因不同的花色品种吸引而来。此外，促销、政府的税收、道路障碍均会影响到商圈的大小。

商圈分析的意义为：一是商圈分析是零售企业成功的必要条件，一旦商圈确定以后就可相应地得到消费者的人口和社会经济特征，然后提供相应的产品和服务；二是可以确定促销活动范围，一旦商圈确定后，可以根据商圈大小选择传媒；三是对于在一定区域内已有分店的连锁企业而言，可以确定新店是否会与老店竞争；四是可以确定在一定地理区域内开出分店的数目；五是可以充分反映商店地理位置上的缺点，如距居民区太远，交通不便等；六是明确了开店条件，像竞争情况、金融服务、交通运输、劳动力是否易于获得、供应商的位置、法律限制等均可确定。因此，商圈分析是开店的第一步。

2. 商圈调查分析的内容

划分商圈也非常复杂，受很多因素制约。用来划定商圈范围大小的基本要素主要有外部因素和内部因素，见表 4-1。

表 4-1　商圈测定的因素

外部因素	质的方面	年龄构成、职业构成、家庭人口构成、收入水平、消费水平、就业状况、产业结构、城市规划、城市间关系、竞争店和互补店的地区分布、市政设施、商业街的规模等
	量的方面	人口数量、人口密度、家庭数量、流动人口数、客流规律、零售业销售额、营业面积、大型店数量、交通装备及交通量等
内部因素	主体方面	店铺规模、业态、商品配置、楼层构成及配置、吸引顾客的设施状况、停车场大小、销售促进活动、营销及其组织活动状况
附加因素		文化、公共设施的有无

在这些因素里面，要确定未来商店商圈到底由哪些因素决定，商圈多大，很难一语断定，需看各个店铺的具体情况，再行决定。

对现有商店商圈的大小、形态和特征可以较为精确地确定。在国外，一般用信用证和支票购物，可由此查知顾客的地址、购物频率、购物数量等情况；国内可以通过售后服务登记、顾客意向征询、赠券等形式搜集有关顾客居住地点的资料，进而划定商圈。现在可以通过其他商店发放的海报的范围来确定商圈，也可以通过一些大型超市开设免费班车的范围来确定。例如，北京华润万家西四环店共开通了 8 条免费班车线路，西至石景山区的老山、七星园，东至羊坊店，北至八里庄、玉海园，南至丰台桥，西南至长辛店，这也就是它的商圈。

新建商店的商圈相对难以确定，不过也可以根据当地零售市场的潜力，运用趋势分析，通过对城市规划、人口分布、住宅建设、公路建设、公共交通等方面的资料的分析来划定商圈。

3．商圈确定方法

由于受各种因素影响商圈设定会多少有些差异，所以在调查时，通常是配合以下的方法加以判断：

（1）单纯划分法。这是最简单的方法，即按照直接询问法、间接调查法了解顾客的住址，再将所得到的顾客住址标注在地图上，然后把地图上最外围的点连接成一封闭曲线，该曲线以内的范围就是商圈所在。但这种方法仅适用于原有店铺欲获取本身商圈资料时使用，此外，它最大的缺点就是按该方法设定出来的商圈是有界限的。

① 直接询问法。又称来店顾客调查法，由经营者发问卷给每一位来购物的客人，并要其填上住址，内容的真实性可抽样检查。

② 间接调查法。这个办法又可分为3类：一是送发票法，即由发票的填写而得知顾客的住址；二是记汽车牌号码法，即由来店购物者自用车的车牌可查知其住址；三是赊账法，即由赊账簿上查出赊账顾客的住址。

（2）经验法。根据以往经验来设定商圈，这种经验包括以往经营过程中获得的各种经验、经历等。例如，便利品（购买频度较高的商品）的商圈为10min左右的时间距离，而购买频度较低的商品为30min左右，这是通常的基本范围；再如，7-11便利店的商圈半径是500m。这些都是根据他人或自己过去的经验所得出的结论。使用这种方法来决定商圈时还应综合考虑地区性、社会性、自然条件等环境因素的影响。

（3）利用数学方法分析、确定商圈。确定商圈的数学方法主要有雷利法则和哈夫法则，此处不作介绍。

4．商圈调查的基本流程

（1）对各种权威性的统计数字与资料的分析。宏观上要对各种权威性的统计数字与资料进行分析，以把握人口分布、生活行动圈、中心地区功能分布等总体情况，根据自己的开店政策，确定目标区域，主要参照人口规模、地域发展性、商业饱和度等。

（2）实施对特定区域的市场调查。实施对特定区域的市场调查包括立地环境调查、商业环境调查、市场特性调查、竞争店调查等。

（3）筛选目标地点。通过市场调查，筛选出具体的目标地点，主要考察以下几个方面的内容：

① 稳定的家庭（人口）数及具体位置。考虑影响人口变成顾客的稳定的因素。

② 商业环境上的利弊。确认有无竞争店，能否在面积、停车场、商品构成、营业力等方面与竞争店形成差别。

③ 将来具有良好发展前景的地区情况。对人口增长率、城市规划政策要研究。

④ 对销售额做出预测。粗略地确定商圈范围。

（4）优劣、适合性的具体评价。对具体的地址要进行详细调查，做出优劣、适合性的具体评价，如土地房产的适用性、周围环境状况尤其是公共配套设施的状况、将来发展余地、基础配套设施状况等。

（5）确认。根据土地房产的优劣顺序，对该房产的每个必要条件做出确认。经过对房产所有者、用途、面积的确认，经所有者的认可，制订开店计划书，经公司批准后签订合同。

4.2.2 分店选址

零售业是“地点位置产业”，连锁商业企业经营能否成功极大地依赖于店铺位置的选择。当然，餐饮业、服务业对地点的依赖同样重要。因此，连锁企业避免选错店址，并使所开分店能与所在地市场状况相适应，从而发挥最大经营潜力是连锁经营成功的条件。经营规模越大，店址选择的成败系数就越大，所以店址选择时应注意以下事项：

（1）店铺开张后，发现选错地点，再行变更将是不可能的事，否则将损失惨重。

（2）分店经营的成败受所在地市场状况的制约，其他方面条件再优秀，也不能弥补店址条件所带来的影响。

（3）对店铺所在环境的分析。必须定期而且持续地作详细的分析，不仅作现时分析，而且要作“未来性分析”，以作为政策调整的依据。

（4）连锁企业应该根据自己的经营宗旨，选择与自身条件及意愿最相适应的地区。

1．店铺选址考虑的因素

从全球范围来看，连锁企业在其发展初期，多以商业中心为主要选址区，期望以较高的客流量带动各店铺的发展。如麦当劳在北京最先开在王府井，而肯德基在上海先开在南京路，待发展到一定规模之后，再向居民和市郊发展。但是也有采取“农村包围城市”策略的连锁店。不同行业的连锁店在店址选择上有共同的要求（如方便顾客购买、有利于影响力扩大、交通便利与否、商业网点是否集中、服务齐全与否、营业时间的长短等），也有不同的需求。所有的连锁店在店址择定时都应考虑那些对经营成本有影响的因素，如土地条件等，见表4-2。

表4-2 连锁店铺选址主要因素

<table>
<tr><td rowspan="10">商业环境因素</td><td rowspan="4">城市结构因素</td><td>城市特点，如产业结构、政府机构、历史背景、自然环境、风土人情、文化氛围等</td></tr>
<tr><td>城市规划，如土地征用规划、市政规划等</td></tr>
<tr><td>城市公共设施现状</td></tr>
<tr><td>交通条件、包括公路、铁路状况，车站设施及交通主管部门等</td></tr>
<tr><td rowspan="3">消费结构因素</td><td>人口现状及动态，包括人口密度、人员构成、人口布局、人口未来增减</td></tr>
<tr><td>人均收入、消费水平</td></tr>
<tr><td>生活方式、消费习惯、追求的生活方式、休闲及购物倾向等</td></tr>
<tr><td rowspan="3">商业结构因素</td><td>城市的商业结构</td></tr>
<tr><td>商业的集中化程度及趋势，如商业街、购物中心等</td></tr>
<tr><td>行业竞争关系，如地区间竞争、地区内竞争</td></tr>
<tr><td rowspan="4">店铺选址因素</td><td rowspan="2">位置条件</td><td>邻近条件，包括附件的商业情况、道路情况、交通情况等</td></tr>
<tr><td>用地情况，包括地理环境、法规条件等</td></tr>
<tr><td>相对条件</td><td>与竞争店的竞争及互补效应</td></tr>
<tr><td>潜力条件</td><td>商圈与购买力，包括购买频率、购买时间、采购距离等</td></tr>
</table>

2．店址选定的程序

连锁经营店铺开发的店址选择，是综合考虑各种影响因素的结果，要使选择在各个方面

都能令人满意，客观上往往不容易办到，因此，选择合适的区域及地点要在对各种因素的利弊权衡后才可确定。

（1）确认前提条件。就是综合考虑各种相关因素，制定企业的分店选址择定标准。

下面是一家超市连锁店铺选址择地的标准：

① 配合店铺开发方针。能较容易地形成具有强支配力的重点区域，以及可以朝该方向发展的区域，如商圈引力大、集约程度高的区域。

② 人口与家庭。原则上应拥有 2～3 万人以上（6 000 户以上居民）的城市、乡镇。

③ 道路。靠近与日常生活紧密相关的道路，其结合地点、地区最好呈扇状分布。

④ 地形。不受河流、铁路、坡路的影响，在该区域可以获得足够的市场支持，而且还带有广阔的腹地。选择封闭型的商圈为主要区域，有自己的优、缺点。

⑤ 住宅区。应为住宅区及与住宅区相连接的区域，最理想的是新住宅区以及人口增加地区。

⑥ 城市规划。规划中的道路和开发的住宅区比老城区、旧商业街更为理想。

⑦ 商业状况。区域内无店铺，或较少有竞争店，颇具商业发展的潜力，并且拟开设分店有望成为该地区的最强店。

⑧ 城市总体状况。与日常生活有关的生活必需品与城市状况关系不大，但本企业的商品配送体系最好在本地；产业构造方面最好是第三产业型，人口的年龄结构最好是金字塔形，收入水准不低于该市的平均水准。

（2）根据目标顾客选择店铺所在的重心区域。以目标顾客为中心，设想目标顾客的可能去处，往往可以发现经营成功的契机。例如，经营日用品的超市可以随顾客到新的住宅小区，并且最好在闹市区或商业街上。依据目标顾客的需要进行这样的划分，一个城市里可供选择的区域就缩小了。当然，可以根据房地产开发商的产品定位，确定目标顾客群，再决定自己是否适合在此开店。

（3）落实最佳结合点。绘制出上述重心区域简图，在图上标明朝向、竞争店、互补店、主要商事机构、人流汇集走向、交通要道、居民区等相关因素。信息越多，越容易决定。然后挑选对本企业、周边环境最重要的几大因素进行比较，选出拟开分店核心商圈所在的位置。这显然是“缩小包围圈”的过程。

（4）选定具体地点。在上述重点区域，最好在该商圈区域内，根据上一步骤分析的结果寻找几处作为样本，进行实地调查，了解客流量及其方向、人口及家庭数量、交通状况，从而决定拟开店铺的最佳位置。

案例阅读

家乐福选址对物业的要求

家乐福选址包括对政策的调研、城市的选择以及地段选择，在对地段选址以后，对楼宇本身的要求如下：

（1）面临两条主要道路，家乐福名字的法语意思就是十字路口。

（2）还要有公交车站，有地铁或者城轨就更好。

（3）有停车场和卸货区。

（4）足够大的空间，业态需要 1～2 万平方米，中关村有 3.1 万平方米的面积，很多开发商的楼只有 1 000m²、3 000m²、5 000m²，都做不了。单层要求 8 000m²以上，层高 5.5m 以上，净高 4.8m 以上，这里有

它的技术要求，比如货架是 3m 的货架，需要 3.2m 的空间，因为有 20cm 是需要摆东西的，3.2m 以上还有电力管线、空调的管线、消防的水管等都在上面排布，所以 4.8m 是基本要求。

（5）足够大的荷载力。水的比重是 1，假如要摆饮料，每平方米的重量是 1t，所以促销饮料时，摆饮料对结构的要求比较高。1t 是家乐福进中国来的荷载指标。但是现在也在慢慢减少，因为很多楼要盖到 1t 的时候，钢筋用量过大，目前也有到 750kg 的荷载。

（6）形状规则，很多楼盘形状不规则。

（7）柱网简单，无剪力墙。因为这种结构形式非常复杂、难以摆布，而且剪力墙对卖场有很大的阻断，所以不喜欢有剪力墙结构。

（8）不要多于 3 层。

（9）不隔层使用。

（10）首层必须有大厅，不光是门面的问题，还有服务上的考虑。

（11）双回路供电，60%的食品是生鲜销售，如果停电对食品销售的影响比较大。

（12）3 200kVA 电力。

（13）每天 200t 供水，这是根据开店的单子统计出来的。

（14）天然气压在 $100m^3/h$ 以上，有的地方用的是城市煤气，这个数据就要加倍。

（资料来源：根据家乐福官网资料整理）

4.2.3 店址评估报告

1. 店址选择的市场评估程序

市场评估将有助于连锁店房产开发人员以合理而系统的方式，累积市场重要资讯。这是思考模式中极重要的一环，主要有以下步骤：

（1）搜集各项资料。首先，取得各种统计资料，如已出版的对该区域的资料，包括交通、人口数、零售业家数、住户人口、银行数、车辆数、主要商业行为、平均消费额、气候、报纸发行量、电视的拥有率等；其次，取得各行业协会及都市计划单位的统计资料。

（2）搜集消费者资料。了解顾客群所产生的业务容量有多大，进而建立客户的消费水准及额度；了解该地区的人口密度及消费者的聚集区，尤其是区域越小。人口越密的地方，才是发展连锁店面的绝佳区域，也才能确实发挥连锁的功能。

（3）开车实地勘察。准备完整的街道全图，携带如摄像机、照相机、录音机、笔记本等工具，以开车绕行方式，按一条街一条街的紧接方式观察及标注各种状况，把看到的街道形态、人流、店号名称、营业项目、外观、道路方向性、红绿灯位置、建筑种类、天然障碍（如桥梁、立交桥或河流等）及附近住家情形，用上述工具记录下来。

（4）区域对象访谈。对象包括既有店面的营业人员、学校、派出所、水电煤气公司、百货及超市、都市计划单位、相关协会、交通警察等。目的是帮助我们充分了解各种资料的准确性及各方面的反应程度，也同时增加自己对该地域的洞察能力，这种言谈模式的要求是必须在专业档案里详细记录其对象、时间及内容，作为很好的样本调查资料。

（5）对既有店面经营加以分析。了解在该商业区或邻近区域的既有店面获利情形、合约到期期限及重新整修前后的营业差异度等，由此获得建设性的意见，并作为是否立即再设新点的考虑；了解现有店面在此地的市场占有率、销售比率、行业的占有率等数据。

（6）可能地点的开发计划。已经拥有可设地点的交易资料，先行圈选出适宜开店的最佳位置，分出一、二、三级的选用程度之后，必须对这些可能地点进行评估。从环境角度，必

须考虑可能地点的能见度、外露面、通路及顾客容量；从建筑物本身角度，须考虑如结构、采光、颜色、造型、材质等，如道路交叉口最具设店价值是因为四方所汇聚而来的人多而机会较大，加上路口停车的机会多，司机容易看到店面而可能前往消费。

（7）营业额与投资成本预测。开始预估营业额，除了利用房产资料及顾客情报来模拟营业额大小之外，也必须对建筑物本身所能提供的实际产能，做出评价。一般来说，如果附近有大型的人口产生实体，如办公大楼、商场、大学等，则能猜测八成左右的预估营业值；了解消费的平均额度，并采用类似地点、类似店面形态的市场比较法，也将有助于营业额的预测。投资成本主要有房产成本、煤水电气成本、运输成本、工资等。这方面经验的积累是准确预测的法门。最后经由简报会议，会同企划、财务、营业、工程相关各单位与管理部门，共同判断投资该地点可行性。

（8）评估报告成文提交。经过前面的收集资料、实地勘察、对象访谈、对手分析、可能据点评估、投资预算，就可以得出评估结果，并写出评估报告。

2．店址选择市场评估报告的内容

这类评估报告的内容非常详细和复杂，可以分为商圈调查报告（前已叙述，此处略）、法律事务报告、财务预测报告几个分报告。

1）法律事务报告

法律事务报告主要是把开店业务中连锁企业同有关各方的法律事务问题，考虑清楚并形成书面文字，以供操作中参考。如房产合约的事项，房地产合同是一项非常复杂的合同，双方应认真负责地签订，并备有 4 份正本，双方各执 2 份备查。

同时，有房产所有权和使用权的过户和转移资料的问题。假如开店房产以前有过转让，连锁企业必须事先取得最后一份转让记录，以兹证明协谈对方确实为持有人，并在权利义务方面详细阅读是否载入优先承租、承购权的规定。

此外，还有营业执照的取得及合法性的问题，房产是否抵押、质押的问题，当地政府的政策是否支持开店行业的问题（如网吧所遇到的政策危机），当地的城市经营与建设的土地规划问题。

2）财务预测报告

财务预测报告指从资本运营的角度，分析投入与产出，从而获得近期和远期投资收益的分析报告，以作为开店时的参考。

（1）租金。开店房产的租金及当地的平均租金，这里从当地的政府资料和房地产中介公司处可了解到。

（2）损益平衡分析。根据商业区调研及租金测算而界定出合理的投资成本，并进而决定出营业额的预设标准及逐年成长目标，以便保障盈利的稳定。损益平衡点的掌控也是攸关该地点是否合理承租的必要条件。

（3）前税单。找出最后一期房屋税及地价税单，将有助于了解房产的价值，并可作为未来税额核定及交易谈判的参考。

（4）租税费政策。当地的租税费政策对于新开店的盈利有重要影响。

（5）新建店的投资情况。如果进行施工建设新店，则需考虑土地成本、建安成本、装修成本、政府税费、行业供应（如煤、水、电、气、通风的成本等，有的叫大市政费）。

在开店选址的市场评估报告中，还应作以下准备：一是取得开店重心区域的全景照片作

为附件，这样做有助于记录如街道的成熟度、地点的易见度、交通流量及未来都市计划的目标设施等；二是建立完美的计算机档案，做到“知彼知己，百战不殆”，从而可以避免中间商和房地产公司混淆事实，有助于在协商谈判中公平地制定市价标准，并且提高对于未来再取得该点的可行性；三是店面诊断要实际进入现场进行，至少提前 1 年，进行不少于 3 次的软、硬件诊断，以便在时间上掌握主动。



4.3 加盟店拓展

本节以特许加盟店的扩展作为讲述的主要内容。特许加盟店的扩展主要包括连锁总部（盟主）如何选择加盟者、加盟者如何考查盟主和加盟双方的关系处理 3 个方面内容。

4.3.1 寻找合格的加盟者

企业绝对不能单纯为了速度而不追求加盟商的质量，因为一个错误的加盟者会给整个特许加盟体系带来灾难性的后果，无论是对品牌的影响还是对其他加盟者的错误示范作用都是不可低估的，所以毫不夸张地说，寻找合格的加盟者是特许经营最重要的环节之一。

1. 合格加盟者的基本条件

寻找一个合格加盟者应从软件和硬件两个方面进行，软件指的是加盟商的基本素质和要求，硬件则主要包括店铺条件。

1）加盟者基本素质和要求

这主要是从投资动机、文化认同度、商业诚信度、心理素质、身体素质、家庭关系、社会关系、管理能力、教育背景、资金实力、行业经验等各项指标进行评判。下面介绍其中主要的几项指标：

（1）投资动机可分为维持生存、资金安全或者打发时间、发财和作为自己的事业，非常明显，越是靠后的动机越是一个合格的加盟者应该具备的。

（2）文化认同度也可称之为理念。目前正处在一个复杂多变的营销时代，而营销理念的不断发展更新是公司应付各种变化的唯一途径，很多的市场工作是必须由各经销商来直接推动执行的，而经销商是否能理解公司的工作意图，是否能积极地配合推进，关键取决于经销商的理念和对公司的认同，因此对加盟商理念层次的考察也是需要关注的一项内容。

（3）过去相关工作经验及学历。应寻找有类似工作经验的申请者，招收没有工作经验的申请者，要提高对学历的要求。

（4）身体健康状况。加盟店成立之初事务会比较繁忙，所以加盟者的身体健康与否是很重要的条件。

（5）对加盟公司的了解及市场、商品知识。专业技术性的连锁加盟企业，会要求申请者对市场、商品及加盟公司具有一定程度的了解。但是，对于可以靠培训来补充专业知识的连锁加盟企业，这项条件可转成申请者能接受什么程度的培训为考虑标准。

（6）心理准备。申请者对于利润的了解、开业初期可能发生的困难、公司本身的经营情况、公司文化及理念等，必须有心理准备，以应对实际营运的状况，必须考虑到有意加盟者是否能配合企业的做法，并认同企业的经营理念达到企业要求的标准。

（7）看关系。这里包括良好的顾客关系和社会关系，如与商场的关系、与工商税务的关

系、与质量监督部门的关系等，一个各方面关系良好的经销商对于企业品牌在当地的发展肯定是有好处的，至少会减少一些不必要的障碍和麻烦。

（8）发展潜力。这是最难评估，但也是最重要的考核项目，有许多并不严格要求申请者相关经验的加盟企业，目的是希望借此找寻具有发展潜力的加盟者。

2）加盟店铺的基本条件

（1）店铺地点。包括所在地点的繁荣程度、所在地点的商业区类型及范围等。

（2）营业面积。包括各种不同的连锁加盟企业都有其适合的营业面积的需求。

（3）交通状况。交通路线、附近的公共设施等店铺选地条件。

（4）客源条件。是否有固定客源、同行业的竞争状况等。

3）资金及营运基本条件

（1）保证金或担保品。有些连锁加盟企业要求必须以现金或担保品为担保。

（2）加盟金。依照各连锁加盟企业的不同规定而有所不同。

（3）权利金、广告促销费。一般为按月付或按营业额提成两种支付方式。

（4）贷款及周转金。是否有贷款能力及自备初期周转金。

（5）员工雇用。对雇用员工程序是否熟悉，也是连锁加盟的考虑点之一。

（6）事业经营计划评估。利润、最低毛利保证、风险及初期可能遇到的种种问题等。



知识拓展

德克士加盟者的基本条件

申请加盟德克士必须具备以下条件：

（1）具有较强的进取精神，有一定的经营背景和经验，对企业管理具有基本概念。

（2）对德克士的“诚信、务实、创新、服务”的经营理念有认同，对西式快餐有认知。

（3）对快餐店的经营管理能保持全身心的投入，能接受持续的提升训练。

（4）具备一定的资金实力，资金取得合法，有良好的资金信用。

（5）不从事违法或败坏社会道德风气的活动。

为了使德克士成为中国西式快餐特许加盟第一品牌，健康德克士特许经营体系，目前具有下列特征的申请加盟者还不能够加入德克士。

（1）不愿全力投入加盟事业、用心经营者。

（2）自以为是，独立自主性太强，很难沟通者。

（3）对加盟餐厅开业后营业额及获利状况存在不现实期望者。

（4）加盟开店的主要目的不是为了赚钱，追求成功者（赚不赚钱无所谓）。

（5）认为加盟后一切靠德克士，加盟餐厅能否赚钱德克士须负最大责任者。

（6）家庭成员不支持加盟德克士者。

（7）对加盟德克士的权利与义务没有充分了解、就盲目要签约者。

（8）加盟德克士只是短期投资、赶潮流，无长期经营意愿者。

（9）资金来源取得非法、来路不明或不愿告知者。

（10）曾经或目前从事非法或败坏社会道德风气行业者，如色情行业、黑道分子。

加盟者经由与总部的面谈与沟通，通过德克士的审核合格后，双方共同签订《特许经营合同》，合同期限为 5 年，原则上合同期满后，双方再行续约。通常在店址确认后签订《特许经营合同》，签约至开业的时间一般为 2～3 个月。

2. 寻找加盟者的方法

加盟者的招募大致可分为由申请者主动前来联系和连锁加盟企业主动寻求两种。初期发展的连锁加盟企业，由于知名度不高，大都选择主动出击；而较具规模的连锁加盟企业，虽然会因为知名度较高，而吸引有意加盟者的主动咨询，但是仍有企业自主招募的方式；对于有意加盟者的主动洽询，在审核加盟店的程序中会加以说明。下面主要介绍一般的招募方式。

（1）媒体招募。这是传统的招募方式，传递的信息以吸引有意加盟者为目的。一般包括基本的加盟优惠政策、加盟条件及联络方式等内容。通过媒体招募必须考虑传播地区、传播目标及接触频率等因素。使用媒体的目的除了容易建立知名度外，也有较强的引导效果。一般常用媒体包括电视广告、报纸广告、杂志广告、车厢广告、网络等。连锁加盟企业也可利用面向固定主顾客群或 VIP 会员的刊物，通过传播渠道招募，成功率较高。

（2）行业年会/行业展览会/企业讨论会。无论发展初期的连锁经营企业，还是知名的连锁加盟企业，用书面或广告的方式，不容易使有意加盟者了解。而面对面的沟通方式，实际商品说明演示，是效果较好的招募方式。定期或不定期的讨论会或座谈会，是被经常使用的招募方法，举办地点多在企业自身的场地或所在地、特定加盟者所在地或行业协会所在地。例如，我国每年一度的特许经营大会展览会就起到了这个作用。

（3）店面 POP（Point of Purchase Advertising，即售卖点广告）。连锁经营企业以店面 POP 的方式传递招募加盟者的信息，是由来已久的招募方式，其特点：一是成本费用较低；二是有意加盟者肯定在店面经常出现，而店面的商品展示及实际的经营状况，更具参考价值及说服力。

（4）展店人员等的口头招募。连锁经营企业的拓展部门的专职开发人员对于潜在加盟者或地段不错的传统店，有时采取主动邀请方式，以说服对方加入连锁体系。对于意向不高的加盟者，也会由专职的开拓人员负责会谈和说服。由于内部员工及加盟者对企业和加盟条件较熟悉，所以鼓励或规定内部员工及现有加盟者介绍和招募的方式也常被采用。

（5）说明书。加盟说明书是平面媒体的一种，可以夹在报刊里传递，也可以作为说明会、开拓人员招募的辅助工具，或者用在店铺中当成说明资料，部分说明书甚至直接附有加盟申请书。

（6）混合运用。连锁经营企业把以上的招募方法同时混合运用。

4.3.2 选择完善的连锁体系

1. 选择的必要性

首先，对加盟商来讲，加盟一个特许经营体系就好比从特许人那里“购买”一件特殊的产品特许权，以期从该产品的使用中获得收益。这件特殊产品的质量如何，产品的供应商特许人的服务如何等，都会对加盟商在以下几个方面造成重大影响：

（1）加盟商的当前收益。

（2）加盟商的投资回报及回收期。

（3）加盟商的投资机会成本。

（4）加盟商的职业生涯规划。

因此，在选定进入的行业之后，加盟商应立即开始在对该行业中的特许经营体系进行深入的分析和慎重选择。

其次，选择的必要性还建立在以下两个基本假设上面：

（1）并非本行业所有的特许经营体系都是成熟的和高质量的。

（2）即使那些成熟的和高质量的特许经营体系也并非一定都适合加盟，必须考量在投资规模、文化理念等方面的匹配。

2. 选择的可行性

根据中国连锁协会提供的最新数据，目前有2 300多个特许经营体系在国内运作，涉及50多个行业，即平均每个行业中就有40多个特许经营体系。另外，中国加入WTO之后，已经取消了海外特许经营体系进入中国的所有限制，这也将大幅度增加在中国运作的特许经营体系的数量。因此，无论加盟商选择进入哪个行业，都将有足够数量的特许经营体系供其挑选。

3. 选择的一般性步骤和方法

（1）全面收集本行业内特许体系的资料。全面收集本行业内特许体系的资料目的在于全面了解本行业特许经营发展的行业环境及其特点。加盟商可以通过以下渠道和方法来收集尽可能多的行业内特许经营体系的资料：

① 浏览互联网上各种特许经营的相关网站。

② 参加特许经营展会、行业展览会、培训班、研讨会、论坛等特许人可能聚集的活动。

③ 查阅期刊、书籍资料。

④ 以顾客的身份直接进入各特许经营体系的单店进行探访。

（2）整理和分析搜集来的资料。加盟商将收集来的特许经营体系的资料进行分析和整理，以便得到以下行业内几个方面的基本信息：行业的宏观环境、次宏观环境和微观环境，整个行业中共有多少个特许经营体系，各特许体系目前直营店以及加盟店的数目，各特许体系组织建立的时间，特许体系开始特许经营的时间，各特许体系加盟金，特许权使用费等收费的标准，各特许体系开店所需投资总额，各特许体系加盟店投资回报率以及投资回收期，各特许经营体系给予受许人的培训和支持。

（3）预选特许体系。通过对上述整理出来的信息进行比较细致的对比分析，基本可以得出如下一些结论：哪些特许体系的品牌价值最高；哪些特许体系目前规模（网络）最大；哪些特许体系目前发展得最迅速；哪些特许体系目前发展得比较成熟；哪些特许体系具有创新性的经营模式；哪些特许经营体系具有难以超越的竞争屏障。

然后根据上述结论，初步确定出两三家特许体系作为重点考察的对象。

（4）特许体系全面评估和筛选。通过前面3个步骤的工作，确定出两三家重点考察对象之后，特许体系的选择就进入最后一个工作环节，对这两三家特许经营体系进行全面细致的考察和评估，并做出最终的选择决策。

考察和评估的内容包括以下几个方面：

① 特许体系组织发展的历史，如起因及主要创始人的简历。

② 特许体系发展历史，如何时开始特许经营，加盟店成败比率和原因，是否曾有欺诈加盟商的记录，加盟店的数目变化轨迹，曾受到的处罚和奖励等。

③ 特许体系的整体现状如何，如市场份额、经营绩效、规模等。

④ 特许体系的经营理念。

⑤ 特许体系的总体发展战略。

⑥ 单店的客户定位。

⑦ 单店的商品/服务组合。

⑧ 单店的获利模型。

⑨ 总部对单店的战略控制。

⑩ 单店的利润平衡点（客单价、客流、固定成本）。

⑪ 单店的客流状况及选址定位。

⑫ 单店的日（月）平均营业收入及季节波动。

⑬ 单店的运营管理主流程。

⑭ 单店客户关系管理系统。

⑮ 单店的组织架构。

⑯ 单店的投资回报率。

⑰ 总部的配送系统。

⑱ 总部的培训和督导系统。

⑲ 总部的技术支持。

⑳ 总部的市场支持。

㉑ 现有加盟商对特许体系的评价。

㉒ 顾客对特许体系的评价。

㉓ 合作者、供应商、政府管理部门、竞争者、社区公众等特许体系的利益相关者对特许体系的评价。

㉔ 特许人对加盟商的要求条件。

㉕ 其他。

考察和评估的方法包括以下几个方面：

① 直接拜访特许总部，索要特许人基本信息披露文件（根据《商业特许经营管理办法》）。

② 参观样板店并直接向店长、店员以及顾客询问有关内容。

③ 访问现有的加盟商，询问有关内容。

④ 访问相关行业协会、顾问公司等中介机构询问有关内容。

最后，将收集到的每一家特许体系的详细资料进行对比分析，从两三家预选的特许体系中筛选出一个加盟对象，并立即与之进行实际接洽，签订加盟意向书，经过谈判正式签订加盟合同。

4.3.3 加盟合同及相关法律关系

1．加盟合同的基本内容

加盟连锁制度是一种销售成功技术的制度。授权者把自身在直营店开发成功的商品—服务系列技术，以有偿形式提供给加盟者使用，这就是加盟连锁制度，提供的基本形式就是加盟合同。应该说，只要有加盟连锁存在，就有加盟合同，虽在某种情况下未必有一份书面形式的合同，但必有一种类似合同的信用或许诺存在双方之间。我国要求加盟连锁必须签订正式合同，正式的加盟合同包括签订加盟合同的目的和加盟合同的基本内容两部分。

1）签订加盟合同的目的

（1）获得授权者提供的“商品—服务”系列技术。加盟店的经营并不是简单地使用总部的商标，而是要使用一整套“商品—服务”系列技术，甚至还包括部分专利技术成分在内。

这一技术内容在开发过程中花费大量的人力、财力、物力，是受法律保护的，不能随意使用，必须通过契约形式的有偿授权，明确了双方的责任和义务后方可经营。例如，刻意模仿可能做到开发一家类似麦当劳、肯德基的快餐店，但麦当劳和肯德基的商标、影响和特殊风味这样一些独具特色的东西却是学不出来的，然而不加入该连锁体系，就无法得到渴望获得的利益。

（2）维护加盟关系双方各自的利益。对总部而言，所授权的内容是连锁体系的生命，连锁体系的发展壮大也全赖于此。保护这套“商品—服务”系列的形象，就成为一个至关重要的问题；否则缺乏必要的约束，一旦一家加盟店砸了这块牌子，整个连锁体系的发展就会严重受挫。对加盟店而言，一旦进入了连锁体系，其发展的命运就交给了连锁体系，双方已形成了一种命运共同体，也需要约束连锁体系。此外，还有双方的权利、义务也要在合同中加以规定。

（3）连锁体系的标准化、统一化。加盟连锁是一种推广型连锁。加盟连锁是不同资本所有者的结合，发展过程为一种由点及面的轨迹，统一是其显著特征。在发展过程中不可能对一个加盟店一种关系，必须制定统一政策，这也决定了加盟连锁总部必须开发出一套合同文本，以此来确保各加盟店的统一性。

国外加盟连锁在发展过程中，大部分都有正式合同，但合同的详尽程度却各不相同，严肃性也有一些差别。

2）加盟合同的基本内容

加盟连锁由于行业不同、经营项目不同、规模不同，具体契约内容各有侧重，不可能完全一样。我国《商业特许经营管理办法》中第十三条对特许经营合同的内容作出了规定：“（一）当事人的名称、住所；（二）授权许可使用特许经营权的内容、期限、地点及是否具有独占性；（三）特许经营费的种类、金额、支付方式以及保证金的收取和返还方式；（四）保密条款；（五）特许经营的产品或服务质量控制及责任；（六）培训和指导；（七）商号的使用；（八）商标等知识产权的使用；（九）消费者投诉；（十）宣传与广告；（十一）合同的变更和解除；（十二）违约责任；（十三）争议解决条款；（十四）双方约定的其他条款。”这些只是原则性要求，具体内容如下：

（1）授权使用连锁体系商标、标识的内容。商标是商品的标识，服务业也有服务的品牌标识。如麦当劳门前的“M”标识、肯德基家乡鸡门面灯箱上的山德士上校头像标识、日本“不二家”连锁使用的花朵组成的“F”标识、日本伊藤洋华堂集团使用的鸽子标识，均属此类。

（2）商品及其他物品提供和使用方面的内容。在销售食品及其他商品的加盟连锁体系中，要求加盟店必须使用总部提供的招牌，销售公司统一采购的商品、材料、包装物等物品；在服务业加盟连锁中，虽无商品销售，但也要使用统一的原材料、设备、工具、包装物和其他消耗品。因此，在契约中，必须明确这些物品的种类、数量、购买方式、支付时间和方法等有关内容。

（3）有关提供经营技术的内容。加盟总部对加盟店有传授经营技术的义务，这种传授通常采取经营手册、技术培训、经营指导等形式实现。例如，营业过程中持续地进行经营指导；又如，对加盟店经营选址、商店设计和创业准备等活动，总部给予全面的指导帮助，协助加盟店做好开业准备。

（4）设立加盟店地点及目标市场的内容。“位置，位置，还是位置”，位置理论始终是开

店的第一要素。加盟店的经营成败，在相当程度上取决于有无有利的地理位置。在加盟连锁中，关于位置和市场范围的划分双方必须明确。

（5）商店装潢设计及制服统一方面的内容。连锁商店对外应当是一种形象，这是总部刻意追求的效果，也是消费者的一般观念。在加盟合同中，需要对统一的商店装潢设计、商店布局、着装等方面做出明确规定，以达到统一形象的目的。如总部统一规定加盟店的装潢设计风格，统一规定制服款式，由加盟店承担所需费用。

（6）促销活动的内容。总部为了谋求整个加盟体系的发展，要承担共同的广告宣传促销活动；有时也为部分加盟店从事专项促销活动，也有时统一决定促销方式，由各加盟店分别进行。至于广告费用的支付，需分别以不同的方式在合同中明确规定。

（7）质量管理方面的内容。加盟店经营的商品或服务，是加盟连锁独特的商品或服务，必须保持一致，不允许发生质量下降和特色改变的情况。因此，加盟合同中需要明确规定质量标准、保持特色方法、质量检验和控制等方面的内容，这些要求在总部发给加盟店的营业手册中均有明确详细的说明。

（8）加盟金方面的内容。加盟店得到总部有关经营其独特“商品—服务”系列的授权，需要以等价交换原则支付一定的费用。一是加盟金，即在缔结加盟契约时一次性支付的金额，称为加盟金。加盟金是一次性取得特许经营权的费用，有的国家把加盟金一分为二，开业前作为开办费叫加盟金，开业后作为商标使用权和持续性指导服务缴纳的部分称作权利金。二是附加费，即加盟金之外用于为加盟店服务的费用，契约中一般均有具体说明。

（9）合同的期限、更新与解除的内容。任何合同均有期限，加盟合同也不例外，作为维系加盟关系的加盟合同，往往通过先确定一定的期限，待期满后再决定是否续约。合同期限一般在3～8年者居多，合同自生效日起规定年限内有效。在合同期满3个月前，如果双方未提出任何有关中止合同的意向，合同自动延长1年，以后以此类推。例如，超市发便利店加盟期为5年；环球雅思的特许期限为3年；上海华联特许的合同期限为2～8年；马兰拉面、上海仙踪林、重庆小天鹅特许期限为3年。一般情况是，技术难度大的特许加盟，合同期限相对长一些。

（10）合同中违约现象的处置规定。在合同有效期间，由任何一方导致出现下述事项，对方均可提出书面通知，主动解除合同：票据或支票未按期支付，被银行列为拒绝受理户；总部解散或加盟者死亡；出现明显伤害对方信用的行为；破产、公司改组、被查封等。

2．加盟合同易出现的问题

（1）合同观念不强。有32.4%的加盟店认为，合同只是一种形式，与总部的商谈更重要；有19.8%的加盟店平常不太在意，发生纠纷时才认真对待。但是，两项相加高达52.2%。

（2）签订合同时未经认真研究。有相当一批的加盟店，在签订合同时对有关合同内容的详细说明，仔细认真研究的力度不够。

（3）合同的不明确事项。调查显示虽重视但仍不明确的项目有：保证金、权利金支付项目，广告费负担，营业时间，店址，广告宣传的实施，禁止加入其他连锁事项，最低销售额。

（4）合同期限。调查表明，我国合同期限大部分在3～8年，8年以上很少。期限太短加盟店难以收回投资，太长又容易束缚加盟店自由。

（5）解约条件。在大多数合同中，均有关于解约条件的说明。其中存在的主要问题：一是解约条件模棱两可，语意不明；二是解约条件对双方不平等，总部占优势；三是解约后对加盟店限制较严格，限制期间长，超出保护商标、商号的需要。

3. 加盟合同的完善措施

（1）签约前认真调整，仔细分析，慎重决策。加盟契约是一种法律文件，一经签订，便具有法律效力。加盟店和总部双方都应在签约前做认真的调查研究工作，在仔细研究、反复考虑的基础上行事。加盟连锁制度在一定意义上是一种总部居优势的制度，作为加盟者更应该谨慎行事，不可盲目听信材料介绍，对现有加盟店的业绩材料不充分的要留心，对所需资金的说明含糊不清的要警惕。

（2）要建立公开制度和登录制度。为使加盟店不受蒙蔽，降低风险，建立加盟连锁公开制度是一种行之有效的方法。公开制度是依据法律规定，在达成加盟关系前，总部必须向加盟店公开事项的制度规定。

公开制度在西方发达国家起了比较重要的作用。在日本，除公开制度外，还有日本加盟连锁协会建立的登录制度。在我国，《商业特许经营管理办法》中也确定了特许人备案制度和信息披露制度，对规范我国特许经营市场建设起到了很好的作用。



知识拓展

我国关于加盟连锁公开制度的规定

特许人应当在正式签订特许经营合同之日 20 日前，以书面形式向申请人提供真实、准确的有关特许经营的基本信息资料和特许经营合同文本。

特许人披露的基本信息包括：一是特许人的名称、住所、注册资本、经营范围、从事特许经营的年限等主要事项，以及经会计师事务所审计的财务报告内容和纳税等基本情况；二是被特许人的数量、分布地点、经营情况以及特许经营网点投资预算表等，解除特许经营合同的被特许人占被特许人总数比例；三是商标的注册、许可使用和诉讼情况，商号、经营模式等其他经营资源的有关情况；四是特许经营费的种类、金额、收取方法及保证金返还方式；五是最近 5 年内所有涉及诉讼的情况；六是可以为被特许人提供的各种货物供应或者服务，以及附加的条件和限制等；七是能够给被特许人提供培训、指导的能力证明和提供培训或指导的实际情况；八是法定代表人及其他主要负责人的基本情况及是否受过刑事处罚，是否曾对企业的破产负有个人责任等；九是特许人应被特许人要求披露的其他信息资料。由于信息披露不充分、提供虚假信息致使被特许人遭受经济损失的，特许人应当承担赔偿责任。

（3）做好拟订契约文件工作。加盟连锁总部均有标准合同文件，但仍需要结合加盟店具体情况逐项研究。在拟订合同文件时要做到：毫不遗漏地把所有重要事项列在契约中；详细规定契约内容，避免简单、抽象，尽可能做到明确、具体；文字表述准确、易懂，前后一致；契约内容符合社会道德规范和法律；注意契约内容公正、公平。

（4）完善有关加盟连锁的立法和司法工作。加盟连锁制度是一种新制度，即使在已有几十年发展过程的西方发达国家，也有很多问题，如立法上相互矛盾、未充分考虑加盟连锁特点、司法掌握上不公平对待加盟连锁的情况并非没有，因此，还需要依靠立法工作和司法工作的改进来改善。

4.3.4 连锁加盟双方关系的处理

就一般业务经营管理而言，加盟连锁与直营连锁没有本质差别。加盟连锁在经营管理方面的特殊问题，是来自总部和总部与加盟店之间关系两方面的问题。自由加盟连锁关系较松

散，是一种松散联合。特许连锁既不像直营连锁那样控制程度很高，又不像自由连锁那样有较强独立性，而是一种兼有统一分散两方面特征的类型，由此便产生了发展过程中总部与加盟店之间的一系列问题。

1. 连锁加盟双方的关系

加盟双方的关系主要有经济关系、法律关系、合作关系、竞争关系、人际关系和冲突关系等。

（1）特许经营是一种法律关系。总部与加盟者的关系，是双方通过签订特许经营合同产生的合同双方当事人的法律关系。特许经营合同是特许经营关系存在的基础，它关系到双方的切身利益，同时也是解决双方有关纠纷的根本依据。

（2）特许经营关系是一种经济关系。特许加盟与普通经营方式在交易方面的区别主要体现在特许经营双方之间的交易中。特许经营中，加盟者或者说受许人从独立经营业务中取得收益，而特许人或者说总部则主要从加盟费、特许权使用费以及提取产品销售毛利等方式取得收入。

（3）特许经营是一种合作关系。双方是一种特殊的合作关系。这种关系非常微妙，双方既非上下级，又非纯粹意义上合作者的关系。双方考虑的重点并不尽相同，但又必须密切合作才能取得双赢。

（4）特许经营关系是一种相依互补关系。双方既相互独立又相互依赖，双方既要考虑自身又要考虑对方，才能让特许经营获得顺利发展。

2. 连锁总部与加盟者关系的常见问题

（1）认识和理念差异。

① 加盟者对特许经营缺乏正确认识。

② 双方理念上的不一致。

（2）经济利益上的冲突。

① 加盟者经营业绩不佳。

② 总部提供的商品、服务、商标等不像预期的那样有竞争力。

③ 加盟后期费用太高，加盟者难以承受。

（3）特许总部支持不利。这种情况如对加盟店指导次数太少，或缺乏培训等。

（4）特许总部的不当决策。

① 特许总部的策略发生变化，给加盟者带来损失。

② 总部限制了加盟者的业务发展。

③ 总部对加盟者的自主性经营干预过多。

④ 总部不重视加盟者的合理建议。

（5）加盟者的违约行为。

（6）违反法律、法规。违反法律、法规引起的冲突，主要表现在以下两个方面：

① 特许总部刻意欺诈。

② 加盟者入侵特许总部的特许权。

3. 特许经营关系管理要点

特许经营关系由于存续时间长并且有很强的相互依赖性，所以成为商界中最为复杂的一

种关系。总部和加盟双方，尤其是在双方关系中处于主导地位的特许人，只有本着平等协作、互利双赢、共同发展的理念，通过多种方法和措施努力塑造和维系平衡的特许经营关系，减少双方的冲突，避免不必要的损失，才能使总部和加盟者都获得成功，实现真正的双赢。特许经营关系的管理从总部的角度考虑，主要由以下 5 种常见的策略和方法：

（1）选择合适的加盟者。在挑选加盟者的环节，总部往往容易出现的现象有：一是急功近利，一味追求发展速度，不管什么人只要交钱就可以加盟；二是对后期的特许经营关系管理缺乏足够的认识；三是总部不清楚什么是合格的加盟者，往往只是跟着感觉走。因此在这个环节，特许人要端正双方关系的认识，并且要有一套合格加盟者的选择评估办法。

（2）有效沟通和交流。总部应该加强与加盟者的沟通交流，让加盟者能感觉到自己是特许体系的一员。

（3）建立专业委员会。

（4）加强对加盟者的支持。包括适度授权、持续培训、督导支持。

（5）给加盟商予以激励。

本 章 小 结

连锁企业要发展必须依靠品牌去开发新店，而开发新店作为连锁企业的一项主要业务，必须制订周全的开发计划，明确开发策略、开发新店的布点要求，恰当选择新店业态，合理选择新店的市场形态，才能确保新店开发成功。

在店铺开发过程中，商圈调查、店址选择、店址评估虽然看似简单而又烦琐，但却都是非常重要的过程，并且都必须采取科学的调查、测算、论证方法才能完成，一般都要做长达半年以上的实地考察。

加盟店拓展是连锁企业发展的重要途径。当连锁企业发展到几年，经营机制和管理制度规范健全之后，通过特许的方式发展加盟连锁，不失为一种快速发展的有效途径。但必须要选择合格的加盟商，并签订有效的加盟合同。加盟合同是特许经营的基本规范和管理工具，必须要谨慎对待。加盟连锁就一般业务经营而言，与直营连锁没有本质差别，但在经营管理和利益分配方面具有特殊性，是来自总部和加盟店之间两方面的问题，兼有统一分散两方面特征。一定要正确处理连锁加盟双方的关系，才能使连锁企业健康发展。

案例思考：小肥羊连锁经营的悖论

餐饮连锁经营在扩张过程中，常常处理不好连锁加盟与直营连锁的关系，那么如何才能使一个快速发展的企业能够取得永续经营呢？“小肥羊现象”提供了一个典型案例。

“小肥羊”已经越来越被人们品得津津有味。小肥羊餐饮连锁有限公司在短短几年里已经悄然坐上我国餐饮业中餐第一把交椅，并且也已进入了美国、加拿大、我国香港以及东南亚等国家和地区。从当初的快速扩张导致品牌危机，再到后来获得国际同行的青睐重新进入上升通道，“小肥羊现象”在中国餐饮界引起了很大的轰动。

1. 加盟为主，重点直营

1999 年，小肥羊火锅店成立以后，很多商家捕捉到特色美食的商机，纷纷开始加盟小肥羊。从 2000 年开始，出现了一股加盟热潮。

这一阶段，小肥羊把加盟政策定为“加盟为主，重点直营”，在全国各地设立了省、市、县级总代理及单独加盟店。这一政策为小肥羊早期快速发展起到积极作用，不仅满足了市场、加盟者、消费者 3 方面的需

求，而且创造了良好的品牌效益，使小肥羊足迹在短短的两三年时间里遍布全国各地，一举提高了知名度。

2001 年年初第一个省级总代理落户河北省，小肥羊开始了以加盟为主的近乎“疯狂”的快速扩张。整个 2001 年，不到两岁的小肥羊连锁店增加了 400 多家。2002 年，小肥羊虽然放慢了“攻城拔寨”的脚步，但是到年底小肥羊连锁店的数量仍然“毫不犹豫”地超过了 600 家，比年初整整又多出了 100 多家。

快速扩张留下的后遗症也开始迅速显现出来。加盟店考虑的主要是自身的利益如何快速增加，一些加盟店开始出现卫生甚至质量问题，客户投诉开始显著增加，有些加盟店甚至被当地卫生主管部门亮出了红灯。

2003 年，小肥羊不得不暂时关闭了加盟的大门，转而着重加强对已有加盟店的规范和整顿。为了实现“百年老店”的理想，小肥羊强行关闭了一些问题严重的加盟店及代理店。

2. 直营为主，规范加盟

从 2003 年年初开始，小肥羊开始采取了一系列措施以扭转加盟市场的混乱局面，将加盟政策调整为“直营为主，规范加盟”。

这一阶段，小肥羊成立了加盟中心，负责与加盟商的接洽、管理以及服务。在加盟中心调查的基础上，董事会做出暂停加盟业务的决定，此后很长一段时间内公司几乎没有新增加盟店。与此同时，分阶段、有重点地对加盟市场进行了一系列的规范和整顿。

从 2003 年至 2007 年 4 月，小肥羊对加盟市场进行了大规模的治理整顿，其重点体现在以下几点：一是“关”，就是坚决取缔在清查中发现的不合格店面，以维护小肥羊品牌形象不受伤害；二是“延”，就是对虽然经营情况较差，但是能积极配合公司进行整改的店面予以保留，限期整改；三是“收”，对在检查中发现的一批经营有序，赢利能力强的店面进行收购，纳入公司直营店的规范管理体系中，并逐步收回各级到期总代理的代理权，不再续签合约；四是“合”，与好的加盟商、代理商以参股、控股等方式合作。

经过几年来不间断的清理、调整和规范，目前小肥羊的连锁店数量已由最高峰时期 721 家减少到现在的 326 家（直营店 105 家、加盟店 221 家）。其中，取缔了到期总代理以后，随之关闭的不合格店面有 218 家；因不能维护公司形象、信誉而被取缔的加盟店 36 家；因违规经营而被取缔的店面有 19 家；因超期经营被取缔的店面有 40 家；因重大投诉而被取缔的店面有 21 家；经营不善自行关闭的店面有 53 家；因不可抗力而关闭的店面有 8 家。

3. 重启加盟，全球扩张

2006 年，小肥羊聘请罗兰贝格公司进行业务尽职调查后，在加盟商大会上宣布重启加盟战略。自 2007 年 5 月起，小肥羊公司进入“不惟数量重质量”的发展阶段，制定了新的、适应发展需要的加盟政策。

在国内市场，一、二线城市以直营为主，二、三线城市以加盟为主，形成相互补充、相互促进的格局，且国内市场现已日臻成熟和完善，因此在国内将不再设任何形式的总代理。另外，在这一阶段公司支持二次加盟，还可以对好的加盟商予以“收编”，通过参股、控股等方式加强与加盟店的合作。

在国际市场，在开设直营店并取得充足经验的基础上，适度开设加盟店。其形式灵活掌握，既可以设置必要的总代理，也可以设置个体加盟店，以全面打开国际市场。目前，位于日本涩谷、加拿大温哥华和蒙特利尔的多家海外分店已集中开出。

新的加盟政策提高了对加盟者的要求，也提高了对加盟者的支持。首先对加盟者不但提高了对其素质、实力和经验的要求，而且要求其对公司经营理念高度认同，唯有如此才能保证加盟店与直营店同步、同水平经营。其次是对加盟者的支持，公司改变以往以规范为重点的策略，重点加强对加盟店的指导、服务和管理，不仅包括对前期选址的指导，也包括后来对统一物流配送、店面督导、监察及员工培训等方面的管理和服务。最终目的是提高加盟店面经营的标准化使之高水平运营，以达到公司、加盟者、消费者的三方共赢。另外，为了保障加盟者获得合理利润，小肥羊公司还做出维持原加盟费用不变的决定，确保加盟店长久经营，长久赢利。

思考：

（1）小肥羊餐饮连锁有限公司的第一阶段和第三阶段的加盟有什么区别？为什么？

（2）案例中加盟方式有何利弊？

（3）结合案例谈谈连锁企业如何处理好直营与加盟的关系。

同 步 训 练

一、基础训练

1．选择题

（1）连锁门店选址原则中的最关键问题是（　　）。
A. 竞争态势　　B. 城市规划　　C. 经济效益　　D. 布点计划

（2）连锁企业门店开发策略除了（　　），其他都是。
A. 连锁店铺的目标客户开发策略　　B. 递进开发策略
C. 地域开发策略　　D. 业态开发策略

（3）在连锁店铺的核心商圈的客户数占总客户数的（　　）。
A. 55%～70%　　B. 60%～80%　　C. 80%　　D. 60%

（4）特许经营双方关系的核心是（　　）。
A. 双方是合作关系　　B. 双方是契约关系
C. 双方是从属关系　　D. 双方没有关系

2．判断题

（1）连锁店铺选址最重要，选对了位置就一定会取得成功。（　　）

（2）商圈调查对人口密度有要求，因此不能把店铺选在城市郊区。（　　）

（3）加盟店拓展是连锁企业快速扩张的有效办法，因此有经济实力是选择加盟商最重要的因素。（　　）

（4）加盟双方矛盾只要一切都按照合同规定处理就可以解决。（　　）

（5）购买物业因为经济负担重，所以连锁门店都是租赁物业。（　　）

3．简答题

（1）连锁门店开发的原则是什么？

（2）简述连锁门店开发的流程。

（3）简述商圈调查中连锁店铺选址的主要影响因素。

（4）如何找到合格的加盟者？

（5）总部和加盟者的常见问题有哪些？该如何处理？

二、实践训练

【实训项目】

分析一家连锁企业门店选址的基本情况

【实训情景】

根据当地实际情况，调查当地有代表性的连锁企业如餐饮连锁企业和零售连锁企业。

【实训任务】

通过实地调查和分析，了解当地主要的连锁企业所选门店的地址有什么特点，分析它们

选点的优劣；了解和掌握当地连锁企业门店选址的基本要求，并提交调查报告。

【实训提示】

可在教师的帮助下，确定当地有代表性的连锁企业；学生以小组为单位，分别选取不同类型的连锁企业进行调查；建议每组学生的调查资料可以共享，在资料共享的基础上分别完成调查报告。

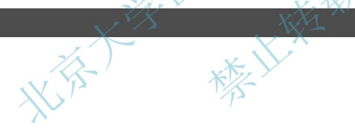
【实训评价】

项　　目	表现描述	得　　分
调查的对象和目的		
人员及分工		
调查方法		
报告内容		
报告形式		
合　　计		

得分说明：各小组的调查表现分为优秀、良好、合格、不合格、较差五档，对应得分分值为 20 分、18 分、15 分、12 分、10 分；将每项得分记入得分栏，全部单项分值合计得出本实训项目总得分；总得分 91～100 分为优秀，76～90 分为良好，60～75 分为合格，低于 60 分为不合格，不合格须重新训练。

例 3 嬳

彖逛嗢娌併唍乖尖瓔償厨



学习目标

职 业 要 求	学 习 任 务
（1）了解连锁经营企业的组织设计原则和要求 （2）掌握连锁经营企业组织结构和功能 （3）了解连锁经营总店和分店的功能和职责 （4）能够对连锁总部和分店职责完成情况进行协助检查，并对总部和门店的管理提出合理化建议 （5）熟悉连锁经营企业人力资源管理的内容，具有企业人力资源规划、人才招聘方案制定的能力	（1）了解连锁经营的组织结构和功能 （2）了解连锁经营总店和分店的机构设置类型和方法 （3）了解连锁经营总店和分店的功能和职责 （4）熟悉连锁企业人力资源规划和管理方法 （5）掌握连锁企业人才招聘的方法



网络经济下的 7-11

当今知识经济、信息经济（也称网络经济）的发展十分迅速，而网络经济的发展引起的最快、最直接的变革就是流通领域的革命。现在，7-11 公司又进一步向全面的电子商务领域进军。

7-11 公司搞电子商务有三大优势，其一是拥有的约 8 000 家店铺全都靠近居民区；其二是 24h 连续营业，全年不休息；其三是 7-11 公司本来就十分重视信息化，在利用信息技术方面有很好的基础。现在，它又投入 600 亿日元，开展“第五次信息化计划”，实际上是要利用互联网来“放大”它那小小的店铺，使它的 8 000 家店铺的每一家都成为“店铺虽小，内涵很大”的便利店。现在，陈列在每个 7-11 便利连锁店店铺的商品品种大约是 3 000 种，这对于营业面积只有 100m^{2}的店铺规模来说，已经相当不少了，而一旦以信息化、网络化武装起来，7-11 连锁店就可以进一步提供更加丰富的商品和服务。信息化是促进连锁化进一步发展的有力手段，而连锁化则是帮助信息化进一步产生经济效益的重要舞台。

但是，电子商务既牵涉到信息流，又牵涉到实物流，同时存在一个顾客如何付款的问题。在 7-11 公司的系统中，顾客在网上购物，到便利连锁店取货同时付款，因为 7-11 公司店铺大都靠近居民区，所以这对居民来说比较方便；反而网上付款存在问题，因为对顾客来说，在网上有没有付款都需要进行确认。如果技术上没保证，付款方和收款方都不放心，还有一个网络安全问题，而直接到便利店付款就很踏实、安全。现在，日本的“家庭商场”等便利连锁店公司已在一部分连锁店铺内设置了 ATM（自动柜员机），7-11 公司也积极准备同其他金融机构合作，共同设置和运营店铺内 ATM。有了这种设在便利店内的“便民银行”，顾客就可在便利店取款，购物付款也就更方便了。对于银行来说，在街头设置一台 ATM 需要五六千万日元，而设在 7-11 便利连锁店铺内，就可以搞得小型化一些，价格只有设在临街的自动柜员机的 1/10。为此，日本有些银行（如三菱银行、樱花银行）对发展“便民银行”十分支持，但也有的银行（如住友银行）因担心竞争加剧而表示反对。发展“便民银行”是便利连锁店公司进入电子商务的又一重要步骤，其方向是正确的，也是无法阻止的。

（资料来源：根据百度文库、中国物流与采购网等资料整理）

连锁经营作为一种商业运作模式，被越来越多的商家所采纳。对于连锁企业而言，需要实现总部及远程连锁店店内仓储、物流、收银系统等的信息互通，能够对各个连锁店的经营情况和货物存量等具体数据进行详细的统计。目前，对于国内大部分连锁经营的企业来说，各个门店间与总部的信息交换、商情传输以及管理的各种手段还不完善，以至于总部对各个连锁店的经营数据不能够实时获取，从而无法全面及时地进行调整和管理。

随着越来越多的商家采用连锁经营的模式，竞争也越来越激烈，要在激烈的行业竞争中取得领先地位，连锁总部需要在随时随地及时准确地获取所需要的数据的基础上及时调整各项策略，并且对人、财、物进行资源的最优化配置，以取得竞争中的有利地位。本章着重阐述连锁企业的组织结构设计、总部和分店的不同职能、连锁企业的人力资源规划设计以及连锁企业财务管理的基本内容。



5.1 连锁企业的组织结构与功能

5.1.1 连锁企业的组织设计要求与原则

现在国内很多企业已经深刻地意识到连锁经营作为一种经营模式给传统经营模式带来的

巨大冲击与影响，但连锁经营作为更深一层次的企业组织形式，其到底该如何设计，怎样才能设计好，是摆在中国企业界的理论困惑与实践困惑。

1. 连锁企业组织设计的要求

连锁企业的组织设计是为了有效地实现经营目的而实际探索应该如何设计组织结构的活动，即一种由管理机制决定的，用以帮助达到组织目标的，有关信息沟通、权力、责任、利益划分和正规体制的建立活动。

组织结构是实现企业战略目标的重要保证，是为实现目标而对资源的一种系统性安排，只有调整好企业的组织结构，理顺各部门之间、各部门内部的关系，明晰权责，才能为下一步的流程设计、绩效考核激励体系打下基础。因此，企业组织机构设计是企业的战略决策，必须与企业的战略目标相匹配。如果缺乏对连锁企业战略意义的认知和设定，实践中往往只会把连锁经营作为一种工具性的用途，不能发挥连锁企业作为一种商业模式的本质作用。

建立适宜的组织结构，以使其与战略目标相匹配，这就是企业组织设计的根本要求，而且它们之间匹配的程度如何，将最终影响企业的绩效。

连锁企业由于其本身在组织上的特性，使得其能够区别于传统企业的快速扩展，以地区扩大、数量扩大为标志的内部扩展战略非常容易实施。这是连锁经营作为一种商业模式自身的一种优势，但是，连锁总部是否能牢固地控制利润终端，使连锁企业纵向扩展的战略目标能够达到，则取决于企业组织设计是否合理和高效率。

组织结构是否合理，直接影响到组织的工作效率。因此，连锁企业的组织机构的设计，就是要调整好企业的组织结构，理顺各部门之间、各部门内部的关系，明晰权责，使连锁组织活动做到合理与高效。

2. 连锁企业组织设计原则

连锁经营是一种商业模式，而这一模式的运作靠的是连锁企业组织。从组织职能上看连锁企业有总部职能和分店职能，从具体营运程序看连锁企业必须做市场调查、订货、采购、加工、配送、验货、陈列、销售、客服、防损等一系列工作。结合这一特殊的商业模式，连锁企业组织的设立要注重以下原则：

（1）统一指挥的原则。统一指挥的原则是指每个环节有人负责，每个人知道对谁负责，只对一个上级负责，每个上级知道多少人对他负责，上、下级线条明晰、统一。也就是说，要避免多头领导。

（2）以工作为中心的原则。这里的工作是指工作量、工作环节、工作分配的综合。以工作为中心进行组织设计时，应有 3 条标准：一是没有多余的管理环节，每个岗位必须有明确的工作任务；二是部门划分粗细适当；三是每个部门的人员配备要与工作任务相适应，既不要人浮于事，又要有一定的人手，确保任务完成。

（3）组织层次和管理幅度要适当的原则。管理层次应采取适当的扁平化管理，层次太多，沟通困难，层次太少，管理力度可能跟不上，这就涉及管理幅度。从国外的情况来看，管理幅度是 1～24 人，但一般情况下，7～8 人为宜。在确定连锁店的不同领导的管理幅度时，视不同职位来定，一般来讲，层次越高，管理幅度越窄；层次越低，管理幅度越宽。

（4）对称原则。连锁企业组织要符合对称原则，要求权力与责任、才能与职位相对称。

（5）组织设置应按专业化进行的原则。专业化设置最主要的是按专业功能设计，如总部董事会承担决策功能，总部各职能部门承担执行功能，连锁分店承担销售功能。总部各职能

部门应按工作性质进行设置，如果地域太广还可按区域划分为二级区域组织，一是区域管理部，二是区域代理商，如“中国 21 世纪不动产”就是美国“21 世纪不动产”的中国区总代理，由它对我国的各加盟店进行授权。

5.1.2 连锁企业的组织结构类型

连锁企业的组织结构，按照管理学上的一般方法可以分为直线式、职能式、直线职能式和事业部（区域）式。由于连锁企业规模大小的不同，各个连锁企业所处的行业、所采用的业态不同，所以会采用不同的组织结构。不同的组织结构有不同的特点和适用性。

1. 直线式组织结构

直线式组织结构是最早被采用的，也是最为简单的一种组织结构形式。其主要特点是：各级组织依层次由上级垂直领导与管辖，指挥和命令是从组织最高层到最低层按垂直方向自上而下的传达和贯彻；最高首长集指挥权与管理职能于一身，对下属负有全权，政出一门；每一层级的平行单位各自分立，各自负责，无横向联系，纵向联系也只对上司负责。

这种组织结构的优点是：以权限清楚，职责明确，活动范围稳定，没有中间环节，关系简明，机构精简、节约高效见长。其缺点是：在任务分配和人事安排上缺乏分工与协作，因而难以胜任复杂的职能；组织结构刻板，缺乏弹性，不利于调动下级的积极性；权限高度集中，易于造成家长式管理作风，形成独断专行、长官意识；使组织成员产生自主危机，在心理上形成疏远感。这种组织结构的适用范围是有限的，它只适应于小规模组织，或者是组织规模较大但活动内容比较单纯、简单的情况。

2. 职能式组织结构

职能式组织结构是在直线式组织结构的基础上发展起来的。由于管理事务的日益复杂，用直线式组织结构进行管理，便会出现管理者负荷太重、力不从心的问题，所以在管理者和执行者中间，便产生了一些职能机构，承担研究、设计、开发以及管理活动。在职能式组织结构中，按专业分工设置管理职能部门，各部门在其业务范围内有权向下级发布命令与指示，下级既要服从上级主管的指挥，又要听从上级职能部门的指挥。

职能式组织结构具有分职、专责的特点。其优点是：有利于发挥管理人员的特长，提高他们的专业能力；有利于将复杂工作简单化，提高工作效率；有利于强化专业管理，增强管理工作的计划性和预见性。它适应社会生产技术复杂、管理分工细腻的要求，而且，在心理上，职能式组织结构造成一种强调专业、强调专业分工、强调规划的新型管理作风。其缺点是：多头领导，削弱了必要的集中统一；不利于划分各行政负责人和职能部门的职责权限；它增加了管理层次，使管理人员过多，有时影响工作效率；使组织成员产生某种轻视权威的心理。

3. 直线职能式组织结构

直线职能式组织结构是将直线式和职能式组织结构相结合而产生的一种组织结构。这种组织结构有两个显著的特点：一是按照组织的任务和管理职能划分部门，设立机构，实行专业分工，加强专业管理；二是这类结构将管理部门和管理人员分为两大类，第一类是直线指挥机构和管理人员，第二类是职能机构和管理人员。直线指挥机构和人员在自己的职权范围内有决策权，对下属有指挥和命令的权力，并对自己职责范围之内的工作承担全部责任；而

职能机构及其人员，通常只是直线指挥人员的参谋，没有决策权和指挥权，在提供信息、预测、决策方案、各种建议以及监督决策方案实施方面，进行辅助工作。

直线职能式组织结构抛弃了职能式组织结构多头领导、指挥不一的缺点，保留了职能式组织结构管理分工和专业化的优点，又吸收了直线式组织结构集中统一指挥的优点，因而管理系统完善，隶属关系分明，权责清楚，故是比较好的组织结构形式。在现代社会，它有着较广的适应范围。

但是，这种形式的结构也有其自身的缺点，主要有两个方面：一是各职能部门之间横向联系较差，易于发生冲突和矛盾；二是由于各职能部门没有决策权和指挥权，事事要向直线管理部门和人员汇报请示。这一方面压制了职能部门的积极性，另一方面使直线管理人员整天忙于日常事务而无暇顾及组织所面临的重大问题。为了弥补这些缺陷，一方面，可以设立委员会，由直线指挥部主持，召集各职能部门负责人参加，讨论组织的重大问题；另一方面，可以适当授予职能部门一定的权限，使其具有独立管理事务的权利和自由。

4．事业部式组织结构

事业部式组织结构又称分权式组织结构，它是适应现代社会组织规模日趋庞大和活动内容日益复杂、变化迅速以及基层单位自主经营日益重要的形式而产生的。这种组织结构的最大特征在于分权化。它按照产品、地区、市场或顾客将组织划分为若干个相对独立的单位，称之为事业部。各事业部根据最高管理层次制定的方针、政策和下达的任务、指标，全权指挥所管辖单位和部门的生产经营活动，并对最高管理层次全面负责，各事业部在人事、财务、组织机构设置方面有较大的自主权。

这种组织结构的优点是：最高管理部门和管理者可以把主要精力放在研究制定组织发展的战略方面，而不拘泥于对具体事务的管理；由于权力下放，各事业部能独立自主根据环境变化处理日常工作，从而使整个管理富于弹性，使组织工作更加具有灵活性和适应性，可以做到因地制宜、因时制宜；由于权力下放，各事业部门独立性较强，可以摆脱请示汇报、公文旅行、浪费时间的陋习，提高工作效率；由于事业部是相对独立的经营单位，便于将组织的经营状况同组织成员的物质利益挂钩，从而调动大家的积极性。

但是，事业部制本身又具有缺陷，主要表现在：过分强调分权，削弱了组织的统一；强调各部门的独立，缺乏整体观念和各部门之间的协作；各事业部都存在自己的职能部门，有可能导致机构重叠、管理人员增多、人浮于事、管理费用增大等问题。

5.1.3 连锁企业组织结构的构成与选择

1．连锁企业组织结构的构成

一般连锁店均包括“总部—分店”两个层次或“总部—地区总部—分店”3个层次。

（1）连锁总部。连锁总部是为门店提供服务的单位。总部通过标准化、专业化、集中化的管理使门店作业单纯化、高效化，其基本职能主要有政策制定、店铺开发、商品管理、促销管理、店铺督导等。这些职能由不同的职能部门分别负责。

（2）地区总部。地区总部又叫区域管理部。地区总部是连锁总部为加强对某一区域市场连锁分店的组织管理，在该区域设立的二级组织机构，这样就使总部的部分职能转移到地区管理部的相应部门中去，总部主要承担对计划的制订、监督执行，协调各区域管理部统一职能活动，指导各区域管理部的对应活动。地区管理部实质上是总部派出的管理机构，不具备法人资格，仅有管理与执行功能，在大多数问题上决策仍由总部作出。

（3）门（分）店。门店是总部政策的执行单位，是连锁企业直接向顾客提供商品及服务的单位，其基本职能是商品销售、进货及存货管理、绩效评估。

商品销售是向顾客展示、供应商品并提供服务的活动，是门店的核心职能。进货是指向总部要货或自行向由总部统一规定的供货商要货的活动。门店的存货包括卖场的存货（即陈列在货架上的商品存量）和内仓的存货。经营绩效评估包括对影响经营业绩的各项因素的观察、调查与分析，也包括对各项经营指标完成情况的评估以及改善业绩的对策。

2．连锁企业组织结构的选择

1）中小型连锁经营组织

中小企业一般采取直线型组织结构，如图5.1所示。这种组织适用于门店数目不多、门店面积不大、经营商品较少、经营区域集中的连锁企业，即处于初创期的企业。在该组织结构中，总经理一人负责总部所有的业务，各分店经营直接对总经理负责。

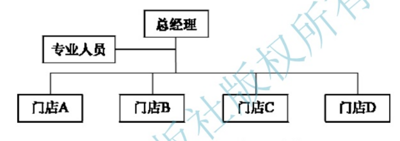


图5.1　中小型连锁经营组织结构

直线型的优点是：由于承担责任的总经理往往就是连锁企业的所有者，而且精通业务，承担着中央管理业务，所以决策快、控制及时，并且人员少，效率高；其缺点则是：组织分工较差，当门店不断增加、业务增多时就需要增加专业职能，于是就应该增加相应专业人员，如采购员、会计人员。

2）中型连锁经营组织

中型连锁企业在组织结构上一般分为两层。上层是总部管理整体事业的组织系统，下层是门店，如图5.2所示。在该组织结构中，部门按照职能设置，科室也基本按照职能划分，只有店面经营部按照营业区域设置分店，物流部按照商品类别设置采购室。

如果连锁企业是复合型的，除设置直营连锁门店外，还应设置相应的特许连锁门店、自由连锁门店等职能部门。科室的多少或是否设置取决于公司的经营规模。如果连锁企业规模较大时，可以在总经理和职能部门之间设置副总经理或总经理助理等岗位。在该组织机构中，应当把相关程度高、交往频繁的部门归在同一上级协调的范围之内。

3）大型连锁经营组织

大型连锁企业的特点是门店数量多，地域分布广，甚至是跨国经营，业务类型多元化，一般采用多层次或事业部组织结构。

（1）跨区大型连锁经营组织。一般采用三级组织模式，即“总部—区域管理部—门店”的组织模式，如图5.3所示。连锁总部的部分职能转移到区域管理部的相应部门中去。总部主要承担对企业政策和发展规划的制定、监督执行，协调各区域管理部统一职能活动。区域管理部在总部的指导下，负责本区域经营发展规划，处理本区域门店日常的经营管理。如果连锁店发展为跨国经营，其组织结构也要相应变化。

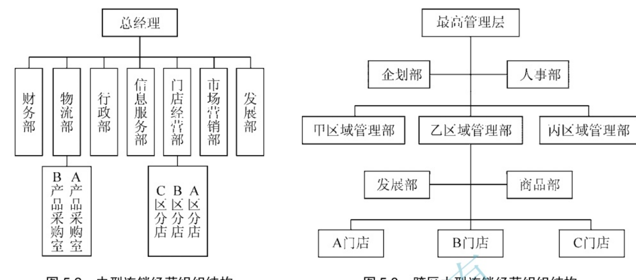


图 5.2　中型连锁经营组织结构　　　图 5.3　跨区大型连锁经营组织结构

（2）多元化大型连锁组织。多元化企业是指企业拥有多项业务单元并独立发展。多元化经营连锁企业多采用事业部组织形式，如图 5.4 所示。

事业部是总部为促成某专项事业的发展而设置的，它拥有一定的经营管理权，并独立核算，具有法人地位。多元化经营连锁企业的各项事业发展到一定规模时，每个事业部下面还要设区域管理部来管理门店的运营工作，即形成四级到五级制。

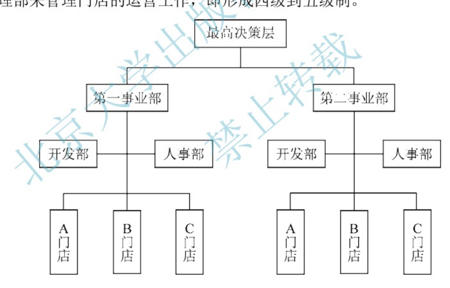


图 5.4　多元化大型连锁组织结构

5.1.4　电子商务环境对连锁企业组织结构的影响

1．传统组织机构存在的问题

（1）管理幅度与管理层次间的矛盾。在传统的垂直组织中，当企业的分工越来越细，要求增加更多的职能部门时，企业组织结构也随之扩大。这样组织中部门数量的增加，企业的管理层次也必然增加，从而导致企业指挥链的环节不断增多，组织显得臃肿庞大。受到管理幅度的限制，当管理层次不断增多、管理环节不断增加时，管理的效率就受到了影响。因为信息链的加长使企业内部的信息传递延误，信息沟通失真，高层对基层的控制困难，企业不能对外部环境变化作出有效反应，降低企业的适应能力。所以当传统企业组织结构臃肿，效

率低下等问题暴露出来后，人们提出了精简组织结构，减少中间管理层次，使组织扁平化。

（2）高度集权降低决策效率。传统的职能型的垂直组织结构遵循统一指挥、集权、统一领导等管理原则。马克斯·韦伯（德国政治经济学家和社会学家）认为，官僚制是层级制组织类型的理想类型（Idea Type），也就是说，官僚制集中地体现了现实世界中各种层级制组织在组织结构上的一般特征。在这样的企业中决策集中在最高管理者手中，只有他们才能对外部环境变化做出反应，权力集中在高层管理者手中，中层和下层缺乏应有的权力。这种组织结构形式的特点是要求组织成员严格按照制度、规范办事。高层管理者为了确保自己的地位，有可能垄断一些重要信息，使得中层、下层人员不能了解这些信息，存在不公正性。

（3）传统的企业组织结构阻碍成员积极性和工作热情的提高。传统的企业组织结构形成的是一种金字塔式的结构形式，上尖下宽，最高管理者处于塔尖，然后向下根据管理幅度的大小形成了许许多多的不中断的等级链。在这个指挥链中，组织为了保证集权、统一领导的原则，采取下级必须服从上级，下级目标的实现取决于上级目标的确定和目标的实现程度。在这种严格的等级系列中，下级的自主性很小，使得他们所能看到的发展前景很小，个人的目标也难以实现。在这种只能接受上级指挥，没有沟通讨论的管理模式下，个人就可能采取消极、对抗的态度；或者，为了获得更多的权力，不顾一切地向等级系列的上层发展。这样做不利于企业目标的实现，也不利于员工积极性和工作热情的提高。

2. 电子商务环境下企业组织结构模式再造原则

电子商务猛烈冲击了企业传统的组织结构，对电子商务具有较强适应性和竞争优势的企业组织应满足以下要求：一是有利于信息高效传递，企业对市场和客户快速反应；二是有利于内部资源的整合，充分整合人、财、物、技术、时间、信息等各类型资源；三是有利于外部资源的利用，实现超时空、超地域发展；四是有利于利润最大化，使机构精简、环节精简、流程精简、成本降低。

（1）组织结构必须从金字塔型向扁平型转变。在网络经济时代，企业的竞争优势不再依靠规模来获得，过去那种“大的吃掉小的”的竞争理念将会被“快的击败慢的”理念所取代，为了迅速适应外界变化，保证信息快速、准确的传递，组织结构从金字塔型向扁平型转变是大势所趋。扁平型的组织结构主要体现在计算机与网络技术在企业的广泛应用，使得过去必须由人工完成的工作可以部分或全部地由计算机和网络所替代。扁平型组织的产生使传统的管理层次和管理幅度理论不再适用。例如，美国通用电器公司的实践证明，借助电子商务的应用，每个管理层次的管理幅度可增加到100～150人，并且管理效率与常规条件下的7～13人相同或更高。

（2）集中化决策向分权化决策转变。与扁平型组织相适应，必须赋予一线管理人员更多参与决策的权力，从而可以减少信息传递次数，打破官僚主义和等级制度，提高管理效率，增强企业的竞争力。因此，决策权从工业经济的集中化向网络经济的分权化转变，这样会产生众多的“授权小组”，每个“授权小组”通过企业的授权，围绕任务和目标自行决定其工作方式；每个“授权小组”及其成员通过自我设计、自我优化和自我创造，使传统的依靠“上级”作出决策的方式逐渐向依靠“团队”来进行决策的方式转变。

（3）组织要适应流程从“串行”向“并行”转变。在传统的企业组织中，由于受金字塔型的组织结构的限制，加上信息传递手段的落后，企业的作业程序一般是按先后顺序进行的“串行”。“串行”流程中每一个职能部门、环节都有其相对独立的任务，往往会因为某一个环

节的故障而影响整项工作的进程，也常常会出现前后环节或部门之间互相矛盾的状况，既延长了作业时间，也增加了协调的成本。而“并行”流程是通过计算机网络的应用，把各个环节、各职能部门共同整合到网络上，围绕共同的任务同时协调运作。“并行”流程可使设计研发、服务、财务、营销等人员通过网络实现实时沟通，共同设计产品和业务流程，共同解决、协调作业流程出现的各种问题。组织与流程有着密切的关系，流程就是由组织中的人员来完成。因此，组织必须与流程相适应，“并行”流程必须依靠“跨职能”的团队组织来实现，这种团队组织没有庞大的管理中层，依据目标和任务组建，具有相对的独立性，对提高作业效率，缩短作业时间，降低作业成本具有重要作用。

（4）领导的作用和地位发生变革。领导是管理者运用制度保证的权力和影响力引导和指挥下属按照企业目标要求努力工作的过程，是管理的基本职能。在金字塔型的层制组织结构中，组织中每一个成员只能接受来自一个直接上级的指挥和命令，领导既不能越级指挥，也不能跨部门授权。在这种体制下，“领导”意味着下属的绝对服从，体现着上下级之间地位的等级差别，同时也为官僚主义的滋生提供了“肥沃”的土壤。电子商务是促进企业领导地位和作用变革的重要力量，无论是基层主管，还是中层、上层的领导都将面临职能的转型。基层主管的管理职能将从控制转向支持，从监督转向激励，从命令转向指导；中层领导在传统的组织结构中主要是监督别人，以及采集、分析、评价和传播组织上下和各层次的信息，他们的作用正被电子邮件、共享数据库资源等不断发展的技术所替代，中层领导的数量将会逐渐减少，职能也将转变成服务和协调；对上层领导来说，他们将从处于金字塔顶的位置上走下来，改变过去那种高高在上的姿态，进入到扁平型组织的中心位置，强调要让员工接近自己、参与决策。总之，适应电子商务发展的领导者必须通过宽容别人展示自己的力量，不但要具有敏锐的洞察力和判断力，还要有吸引他人的个人魅力，通过不断扩大对别人的影响力来巩固自己的地位，而绝不是仅仅靠制度的保证发号施令。



5.2 连锁企业的总部管理

5.2.1 连锁总部的地位与作用

1. 建立服务型总部

连锁企业的构成，就最简单的组织结构来说，一个是总部，另一个是门店。可以用这样的比喻来形容它们之间的关系：总部是大树，门店则是树上开出的花朵，而顾客就是那赏花的人；要开出美丽的花朵，就需要养分的不断滋润，总部所要做的，就是要像一棵真正的大树一样，向处于各枝干末端的成千上万的花朵提供养分，也就是向门店提供持续性的服务。

2. 连锁总部的作用

（1）开店服务。连锁运营的关键是什么？第一是选址，第二是选址，第三还是选址。古语说“一步差三市”，一个门店的盈利能力，就像一个人的身体，虽然跟后天培养不无关系，但是最关键的生长上限，却是在一出生的那一刻就决定了。因此，总部需要做的就是建立一套完善而又符合自己企业特色的店址评估体系，在选址时做好市场潜力分析、商圈调查与分析等各类分析，为门店地址的确认提供科学理性的数据支持；在选址确定后，又能为门店提

供相应的开店计划、执行标准与流程，为一个新门店的建立提供最佳的服务。

（2）理念服务。企业文化是企业的灵魂，是推动企业发展的不竭动力。它包含着非常丰富的内容，其核心是企业的精神和价值观。这里的价值观不是泛指企业管理中的各种文化现象，而是企业或企业中的员工在从事商品生产与经营中所持有的价值观念。连锁门店要开出最美丽的花朵，最关键的要素有两个：一个是商品，一个是员工。员工对企业的归属感是一个组织长盛不衰的内在动力，当个体认为自己是组织中不容忽视、不能分割的一份子时，才会将组织的生命视若自己的生命，愿意努力增强组织的力量，甚至以自己的生命力量延续组织的生命。

（3）营销服务。营销服务特指两个方面的内容：一是门店连锁识别（Store Identity，SI）形象的塑造与提升；二是企业品牌形象的塑造与提升。一个是可视的，一个是非可视的；一个是个体的，一个是整体的。这两个部分相辅相成，缺一不可。营销服务的意义，就在于首先能向门店提供一套完整的 SI 体系，其中包括店内布局与店外布局，店内布局又包括基本布局和美化布局，为门店营造出最美丽的形象来招揽顾客。同时，通过广告媒体的运用，塑造起整个企业的品牌形象，为顾客进入门店消除顾虑。

案例阅读

安达连锁机构主管招聘的选择

安达连锁机构是南方的一家全国性大型连锁机构，其华东部负责人苏某掌管着上海、南京、杭州、济南、合肥、南昌 6 个片区的主管人员，而每个主管人员又分管着该片区的 6~8 家营业店。最近，苏某遇到一件棘手的事情：他花了很大力气从爱玛企业集团挖来的手下爱将——其中一个片区的主管甄某突然辞职，应聘了金宇公司的北方区总经理。甄某可是一个难得的人才：漂亮、细心周到、精明能干。苏某慧眼识才，将她从一个商店的经理聘用过来，并给予提拔重用。甄某也不负期望，在不长的时间内，就打造出一支优秀的团队，使自己所管辖的片区业绩迅速攀升，将另外 5 个片区远远抛在后面。现在该怎么办？去哪里找能干的主管来顶替甄某？苏某为甄某辞职之事感到突然，有些恼火和沮丧。然而，作为一位负责人，他必须迅速调整情绪振作起来。他拿起电话，向甄某表示了祝贺，并就她的继任者问题交换了意见。随后，苏某在自己管辖的一个小片区中挑选了一位主管调到甄某原来负责的片区，并开始着手寻找合适的继任人以填补该片区的主管空缺。苏某从档案资料中查看到，该片区主管的岗位职责包括：确保达到公司订立的整洁、服务和产品质量的标准；监管商店经理的工作并评价其绩效；提供片区的月份、季度和年度收入和成本预估；为总部或下属商店经理提出节约开支建议；协调进货；与供应商协商广告合作方案；参与同工会的谈判。

（资料来源：根据百度知道、豆丁网等资料整理）

（4）培训服务。连锁运营成败的关键，在于如何在最短的时间内开出最多的门店，这其中固然涉及资金的运作、货品的调配，但是最重要的，还在于是否能有如此多的连锁经营人才来保障连锁扩张的速度与效率。社会永远不缺人，缺的只是人才。那如何能让人变为人才，能为门店的正常运作提供人力资源保障，这就需要总部为连锁扩张提供培训服务。总部对门店的培训服务主要有两个方面：一是基础培训，也就是新入员工正式上岗前的培训，通过培训为门店复制大批量的执行人员，保证门店扩张的人力需求；二是提升培训，结合每个员工的成长潜力和企业的发展需求，制订详细的培训计划，为企业发展培养出独具特色，在企业运营各领域能独当一面的专业人才。

（5）督导服务。门店一旦执行运作，许多毫无止境的运作问题将接踵而至，如果仅靠培

训部门定时定量的培训课程，势将缓不济急且可能会应接不暇。因此，总部派指导人员辅导门店的机能是必要的：一是指导人员可以作为总部与门店之间的桥梁，传达总部的最新思想，吸纳门店反馈的信息，避免其有所断层；二是指导人员可以快速地提供最好最新的经营技术给门店，帮助门店达到总部规定的运营标准，协助门店运作更有绩效。能够承担这一重任的部门就是市场督导部。

督导的实质是服务，为门店的盈利竭尽全力地服务。如果督导人员能够彻底转变思想，以服务门店为目的，以监督门店为工具，以指导门店为导向，在工作方式上严厉但不粗暴，在工作态度上温和而又坚持原则，把每一个门店员工当成自己的兄弟姐妹，把每一次门店提升当作自己的工作业绩，设身处地地倾听门店呼声和解决门店疑难，真正把自己当成沟通总部和门店之间的一座桥梁而不是作威作福的上级领导，那整个连锁行业的运营水平必将进入新的天地。

（6）信息服务。这一服务功能是目前连锁企业终端门店最急需而总部最缺失的部分。说其急需，是因为门店是总部运营思想的直接执行者，日常工作重复而枯燥，简单而繁重，人员素质普遍偏低，没有足够的时间和能力进行信息的收集与分析工作。在激烈的市场竞争中失去了信息优势，也就必然失去了企业生存的立足之本。说其缺失，则是因为随着连锁企业门店规模的急速扩张，企业人员数量的大幅增加，日渐繁杂的运作问题及行政作业，使得总部从业人员焦头烂额，如果再加上管理高层缺乏较宏观长远的视野，只关注当前利润的增加与市场占有率的提高，则此项功能往往成为令人遗憾的牺牲品。

信息服务功能更多的是一家连锁企业长期发展的关键要素。因为中国目前市场的特殊性，良好的市场发展机遇，大量涌入的外国连锁企业导致激烈的竞争市场环境，所以国内连锁企业发展初期更多关注的是如何在短时期内扩展最多的门店，吸引最多的加盟商，拥有最多的市场占有率，获得更高的品牌声誉，引进更多的扩张资金，也就是如何保障企业的生存。

明晰自身的优势，找准对手的劣势，建立专门的信息部门，收集如经营环境的变化、经营相关资讯的整合、行业内国际发展趋势、新观念新技术及内部营运资讯整合、竞争对手发展趋势等相关市场信息，结合门店运营成功案例，由个性推演出共性，制定可推广的运作模式，随时随地向自身企业门店提供最强有力的信息支持，方可保证门店在市场竞争的战争中克敌制胜。

（7）商品服务。一个企业的利润，最终是通过商品的销售来实现的。一个门店销售什么样的商品，门店只有建议权，却不会有决定权，因此，如何真正做好这项服务，就是体现一个连锁企业经营水准的关键要素。门店商品销售是否能实现盈利，一个是门店商品结构是否契合商业圈内顾客的消费需求，一个是顾客需求的商品是否总是能充足供应。这也就是对总部的商品服务提出了两个要求：一是商品研发的速度是否够快，研发的商品结构是否适合市场；二是门店的配送能力是否能跟上商品销售的速度，同时，总部对门店的实时销售数据能否做到了然于心，能否在二次配送时根据门店的实际需求进行对口的商品配送。

案例阅读

宁让顾客肉麻，也不打击服务员的积极性

“当他（员工）把心放在工作上的时候，他就会替你去揣摩顾客的心思”，海底捞董事长张勇把联想集团和百胜餐饮也觊觎的服务秘诀，用一句话概括了。

有食客回忆：一次在海底捞吃饭时，旁边的一桌客人中有人过生日，这一信息可能在席间交谈时被服务员"捕获"。没过多久，就有一群服务员唱着生日歌，捧着一个盖着红布的礼物出现在客人面前，让客人猜里面是什么。这种突击式服务是条条框框的硬性规定催生不了的，只有员工本身的积极性和想象力才得以促成。能让大家印象中的在桌边昏昏欲睡或面无表情的大部分中国餐饮业服务员做成这样，着实不易。

该食客承认，感动之余，也产生了因"过分周到的服务"而带来的一丝丝"肉麻"。

"宁可让顾客感到肉麻，也不愿打击服务员的积极性"，张勇曾这样表态。他的这句话，曾在一些场合理论化地表达过："支撑海底捞发展的根本，从来不是钱，而是员工。只有拥有足够满足扩张需要的员工才能考虑较大规模扩张，在没有培养足够合格员工之前拿钱拼店数，是失去顾客进而让海底捞品牌消失的最快死法。"

海底捞只关注两样：顾客满意度和员工满意度。海底捞明文规定，员工宿舍必须是配有空调和电视的楼房，不能是地下室，距离门店的路程步行不能超过 20min，因为太远会影响到员工的休息。"我们一个门店，仅员工住宿的费用，一年就要花掉 50 万元。"海底捞一位管理者说。

而真正吸引员工的，是透明而高效的晋级制度，海底捞非常注重培养干部，据了解，目前管理层的 8 个成员中，除了采购部长和财务总监是外聘，其余 6 位都是从基层提拔上来。因此，海底捞流传这样一个说法，农民工的晋升机会比 MBA 大。

不到 30 岁就已经负责北京、上海两大区域的袁华强就是一个活生生的例子。袁华强的第一份工作是在西安的海底捞当洗碗工，当时月收入 300 元。历任传菜员、门迎、厨师、服务员、会计等岗位之后，2001 年，袁华强升为领班，不久后又升为大堂经理。2004 年 2 月，海底捞进驻北京，袁华强担任北京区负责人。

凭自己双手，袁华强如今在北京买了一套 100 多平方米的住房，把全家人都接来北京定居。"海底捞的成功之处在于，让员工们相信，在我身上发生的变化，在他们身上也能发生。"袁华强说。

给员工充分授权是海底捞重视员工价值的另一个表现。不但管理层有很大的自主权，即使普通的服务员，也有权利给自己的熟客送个拼盘或者打个折扣。为了避免权力的滥用，每个员工都有一张卡，他们在店里的所有服务行为，都被记录下来，一旦发现被滥用，相应的权力就会被取消。

为了鼓励员工创新，海底捞成立了一个由各大部长、区域经理组成的创新委员会，对员工们提出的创意做出评判，创意被评选上的员工可以获得 200～2 000 元不等的奖励。海底捞很多特色服务都是出自基层员工的创意。

对员工价值的认可和尊重，使得海底捞的员工队伍一直很稳定。据了解，中国餐饮行业员工的平均流失率为 28.6%，而海底捞员工的流失率大约是 10%。

（资料来源：根据百度文库、豆丁网等资料整理）

终端是市场战争的前沿，是企业形象的维护和扩展，是企业利润的最终来源。如何做成、做好、做强服务型总部，向连锁终端源源不断地输送养分，保证连锁企业持续扩张，将是我国连锁企业发展过程中一个长期而艰巨的任务。

5.2.2 连锁总部的基本功能

不论是先有总部后有店的情况，还是先有店后有总部的做法，总部主要扮演的角色其实都是一致的。总部最主要的功能，总括说来就是"让门店能顺利运作的幕后支援系统"，也就是"掌握门店运作背后的那双黑手"。因此，门店与总部两者之间，很难各自独立生存，虽然有时候会因彼此双方利益及权利义务的认知差距而可能导致某些冲突，但基本上双方还是一体两面的"命运共同体"，有着互助依存而生的密切关系。

无论何种形态的连锁，其总部组织皆应具备下列条件，才可能真正担负起总部应有的责任。

1．展店的功能

连锁企业发展销售的实质就是连锁运作体制。如何将这套连锁运作体制推销出去，同时又能使门店及总部双方皆有获利，是总部的首要任务。唯有如此，才能奠定此连锁体系日后的发展基石。因此，总部必须设计出真正属于自己的开店策略，包括全面展店计划、市场潜力分析与计算、商圈调查与评估、开店流程制订与执行、开店投资与效益评估、卖场配置规划等，总而言之，要设法达到又高而精准的开店成功率。

2．研发的功能

对连锁而言，研发功能是非常关键性的功能之一。连锁企业经历了草创关卡后，要能继续成长的话，只有不断研究开发出适合顾客的商品及服务。研究功能的发挥，必须考虑针对差异性商品（或服务）研究，在顾客可以接受的合理价格之内，开发更多的商品及服务。除了对商品及服务的研发外，如何使连锁运作更加效率化，以及使连锁不断升级，也是研发功能的范畴。

3．营销的功能

营销是较广义的说法，涵盖了商品采购及门店的促销与活动、整体形象的塑造与建立、广告媒体的运用等，故营销的任务在于如何通过各种工具、手段及种种可行且具体事项，来提高门店的营业额。

4．教育训练的功能

连锁运作的成败关键在于，如何将连锁运作的精华转接传承给加盟店或门店，也就是如何将连锁运作成功的经验系统地让门店接受并可以很快地运用。这中间，教育训练扮演了内（总部人员）、外（加盟店）部传承中介的角色。唯有如此，才能让毫无经验的门外汉，得以在最短的时间内进入该运作领域，也可让运作熟练的执行者，提高其经营管理的能力，或者让管理者预见其未来连锁发展的蓝图。

5．指导的功能

门店一旦执行运作，许多运作问题将会出现，单靠培训无法解决，这就需要总部的指导。一是指导人员可以作为总部与门店之间的桥梁，避免其有所断层；二是指导人员可以快速地提供最好的经营技术给门店，协助门店运作更有绩效。

6．财务的功能

财务功能是发展连锁的关键，只有财务制度健全，才不致使经营努力到最后却不得善终。财务的功能包含正确的账务及会计系统、税务处理、防弊与稽核、善用并调度资金等。通常，财务扮演着较为被动的角色，但若能充分发挥其功能，也可能因此而避免发生营运的危机，甚至也会因其灵活调度而增加非营业方面的收入。

7．信息收集的功能

信息收集主要集中在各门店的销售状况、经营环境的变化、经营相关资讯的整合、国际

发展状况与趋势、新观念新技术及内部营运资讯的整合等方面。没有信息管理功能，总部将无法制定正确的经营决策，连锁企业将无法运转。

8. 物流配送的功能

物流是连锁经营的基本功能之一，各门店的物流必须依靠总部的统一调配，把各门店的需求与企业的整体规划紧密地结合起来，才能做到效果和效率的高度统一。

5.2.3 连锁总部的组织结构及其职责

1. 连锁总部的组织结构

一般来说，连锁总部包括的职能部门主要有开发部、营业部、商品部、财务部、管理部和营销部，如图 5.5 所示。

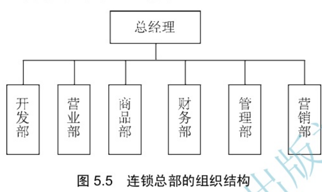


图 5.5 连锁总部的组织结构

2. 总部各组织机构的职责

（1）开发部的职责。开发部的职责包括：开设新店或发展加盟店时进行商圈调查；制定选址标准、设备标准和投资标准；决定自行建店、买店或租店；开店流程安排及进度控制；开店工程招标、监督及验收；新开分店的设备采购与各分店设备的维修保养；新开分店的投资效益评估。

（2）营业部（营运部）的职责。营业部（营运部）的职责包括：各分店营业目标和总的营业目标的拟订及督促执行；对分店的经营进行监督和指导；编制营业手册并监督、检查其执行情况；营业人员调配及工作分派；门店经营情况及合理化建议的反馈与处理。

（3）商品部（采购部）的职责。商品部（采购部）的职责包括：商品组合策略的拟订及执行；商品价格策略的拟订及执行；商品货源的把握、新产品开发与滞销商品淘汰；配送中心的经营与管理。

（4）财务部的职责。财务部的职责包括：融资、用资、资金调度；编制各种财务会计报表；审核凭证、账务处理及分析；每日营业核算；发票管理；税金申报、缴纳，年度预决算；会计电算化及网络管理。

（5）管理部（行政部）的职责。管理部（行政部）的职责包括：企业组织制度的制定；人事制度的制定及执行；员工福利制度的制定与执行；人力资源规划，人员招聘、培训；奖惩办法的拟定及执行；企业合同管理及公司权益的维护；其他有关业务的组织与安排，也可与财务部合并。

（6）营销部的职责。营销部的职责包括：分店商品配置、陈列设计及改进；促销策略的制定与执行；企业广告、竞争状况调查分析；企业形象策划及推出；公共关系的建立与维护；新市场开拓方案及计划的拟订，可单设也可并入营运部。



5.3 连锁企业的分店管理

5.3.1 连锁分店的职能及管理目标

1. 连锁分店的基本职能

连锁分店的主要职能是按照总部的指示和服务规范要求，承担日常销售业务。所以说，连锁分店是连锁总部各项政策的执行者。

（1）连锁分店环境管理。环境管理主要包括员工管理、顾客管理以及供应商管理。

（2）商品管理。商品管理主要包括商品质量、商品缺货、商品陈列、商品盘点、商品损耗以及商品销售活动的实施等方面的管理。

（3）现金管理。现金管理包括收银管理和进货票据管理。

（4）信息管理。信息管理主要包括连锁分店经营信息管理、客户投诉与建议管理、竞争者信息管理等。

2. 连锁分店的管理目标

（1）把分店办成“标准的店铺”。所谓标准的店铺，就是能完整体现连锁总部的设想、计划和要求的店铺。从顾客立场出发，分店应当具备几个方面的特征：有充足的商品；完美无缺的商品；便利购买的状态；感觉良好；不需要太多花费。

（2）有较高的数量管理和品质管理水平。数量管理和品质管理是从商品管理角度讲的。数量管理要求达到“单品”管理程度，即具体到顾客无法再分辨但店铺计算机可分辨的品种的程度。品质管理主要的要求是按照不同种类商品的理化性质，给予相应的温度、湿度控制，保证商品在保鲜期、保质期内提供给顾客。这两方面一是可以提高店铺商品管理和质量管理水平，降低经营费用，提高盈利水平；二是可以提高为顾客服务的质和量，把店铺办成更受顾客欢迎的分店。

（3）提供高质量服务。这里的高质量服务，不仅指纯粹意义上的服务，而且包括分店从商品提供、店铺设计布局、商品陈列直到最终服务的所有方面、所有环节的内容在内，是连锁经营整体状况的综合反映。毫无疑问，这样的服务主要不取决于分店本身，在相当程度上依赖于连锁战略经营手段的开发和实施，但如果最终执行环节不能切实贯彻落实，此前各阶段开发的战略体系也无法发挥作用。

（4）提供良好的购物环境。良好的购物环境也是一个综合要求，包括分店选址、建筑设计、店铺外观、内部装潢、通道与升降设施设置、照明、色彩、色调、商品分区配置和陈列安排、员工服务态度和商店气氛等多方面因素。其中，有些方面有赖于总部安排和提供，有些则要靠分店自己努力才能做好。

（5）低费用。低费用也是必然的要求，指在连锁店运营的各方面都要尽可能降低成本，节省费用：一是为了获取更多的赢利；二是只有低成本、低费用经营，才有可能降低商品销售价格，把连锁店办成真正意义上的大众化店铺，奠定企业发展的坚实基础。

（6）造就大批连锁店经营管理人才。对分店经营管理的一项非常重要的要求，是在日常经营管理过程中培养大批优秀人才。连锁经营步入正轨后的企业通常都以每年几百家分店的

速度扩张，需要大量从事分店经营管理的人才，而这些人才无法靠学校直接培养，也无法从社会上直接获得，只有经过在连锁体系内的实践和培养锻炼，才能胜任。因此，培养人才的任务自然而然落到了分店的身上。

5.3.2 连锁分店的组织机构及其职责

1. 连锁分店的岗位设计

以连锁超市为例，一个连锁门店一般设有以下岗位：店长、助理店长（副店长）、收银员、理货员、导购员、防损员（保安员）等。

2. 连锁分店各岗位的职责

1）店长的职责

店长是一家门店的代表人，是总部政策的执行者，是门店经营目标的规划人，是门店经营活动的指挥者，是激发员工斗志的鼓动者，也是上下沟通的协调者。店长是一个门店的核心人物，他要对门店的运作进行统筹安排，对门店的运行负责。

因此，店长的素质高低对门店的经营业绩影响重大。店长应具备一定的领导能力、教育能力、数据分析能力，具备判断能力、学习能力、业务改善能力和良好的品德与修养。店长的具体职责如下：

（1）负责门店的经营管理，完成上级下达的各项经营指标。

（2）制订门店的经营计划，督促员工贯彻执行经营计划。

（3）监督门店的商品进货验收、仓库管理、商品陈列、商品质量管理、商品损耗等有关作业。

（4）监督和审核门店的会计、收银作业。

（5）负责门店员工考勤、服务规范执行情况的监督与管理，对员工考核、晋升、降级和调动提出建议。

（6）组织员工培训，组织门店的促销活动。

（7）处理日常经营中出现的意外事件，解决员工之间的冲突。

（8）参加一些社区公益活动，成为商店的代言人。

（9）处理顾客投诉与意见。

2）助理店长（副店长）的职责

（1）协助店长安排门店的经营管理。

（2）协助店长制订商品经营计划。

（3）必要时作为一个工作组的负责人对本班组人员工作进行统筹安排并协调。

（4）协助店长安排商品进货业务。

（5）协助店长对人员进行考核，提出省级或调动的建议。

（6）协助店长进行商品防损或服务监督等工作。

（7）协助店长解决员工之间的冲突。

（8）在店长不在时代理店长职责。

3）收银员的职责

（1）收银机及相应的清洁工作。

（2）收银前做好准备工作。

（3）清楚商品的分类编码及价格情况和促销活动内容。
（4）迅速并有礼貌地完成收银和商品装袋工作。
（5）按规定将现金上缴或存入银行。
（6）热情、耐心地解决顾客问题。
4）理货员的职责
（1）配送中心送货来店时，负责商品的清点和验收工作。
（2）负责店内货架上商品的补货工作，保证及时上架。
（3）负责商店商品盘点工作，并做好记录，确认商品损耗数量。
（4）负责货架上商品的清洁工作。
（5）及时将缺货商品告知店长或主管人员，以便及时订货。
（6）对需要退、换货商品按规定进行处理。
5）导购员的职责
（1）热情回答顾客的任何问题，并帮助顾客选购商品。
（2）为顾客提供必要的服务，如开发票、换货、装袋等。
（3）协助理货员进行商品陈列、商品盘点和价格标签的粘贴更换。
（4）作为后备收银人员随时加入收银工作。
（5）协助店长处理顾客抱怨问题。
6）防损员（保安员）的职责
（1）负责商店每日的开店、闭店工作，保护商品和器械完好。
（2）负责监督商店人员的作业流程，以防内盗。
（3）负责监视店内顾客购货活动，发现意外情况立即报告店长。
（4）协助店长对商店的偷盗行为进行处理。
（5）保证顾客的人身安全与财产安全。

5.3.3 连锁分店的管理

虽然看起来分店只是一个店铺，但连锁总部花费大量人、财、物力，精心设计开发的各种经营手段和方式，最终只能在分店日常营业中体现出来。分店业务管理环节可以说是连锁经营与消费者直接见面、最后接受消费者检验的关键环节。

从业务种类来看，分店业务管理的主要任务包括订货业务，商品陈列业务，服务管理，安全、卫生管理，作业分工和人员安排，促销活动等。下面重点讲述分店订货业务与分店销售业务。

1. 分店订货业务

在连锁体系运转循环中，商品的采购、储存和运输功能都由配送中心承担，分店只需要根据销售情况向总部或物流中心提出要货计划，所以订货是分店业务管理中至关重要的一个环节。能否保证商品销售顺畅，在相当大程度上取决于分店的订货是否适当。

1）合理订货的条件

（1）准确把握商品库存量。合理的订货首先来自于对现有库存量的准确把握。库存量除了通常意义上仓库中的商品存量外，还包括销售现场陈列品的量。在无仓库营业的店铺，货架上的陈列量就是库存量。不管库存表现为何种形态，要想使订货有较高的科学性，必须随

时准确了解库存商品的实际状态，做到心中有数。这是合理订货的基本前提。

（2）具体、细致的商品管理。日常商品销售和营业过程中，要形成具体、细致的商品管理制度。对商品陈列位置、陈列方式、标价、进货时间、保质期、温湿度控制等有关具体品种的各方面特征，都应实行具体、准确、细致的管理。这些基本情况和数据是确认商品现有存货量、更新的必要性、现有价值等基本数据的依据。只有有了这些方面准确的数据，才能较恰当地得出需要更换、补充和处理的结论，才能真正把握库存状态，为确定订货量提供依据。

（3）了解和把握商品销售动态。日常商品销售动态无疑是合理确定订货量的主要依据，具体需要观察和分析哪些商品正处于畅销期，每日销售量可能达到多少，哪些商品销售开始下降，下降的幅度和速度如何，哪些品种下一阶段会扩大销售量，增长幅度和速度如何，根据销售动态变化明确订货量应该如何调整，调整的幅度多大，等等。上述动态和数据可以根据日常销售动态记录、POS 资料分析、总部销售动态信息通报、新闻媒介宣传、顾客意见和反映等多种途径了解，也可运用一定的调查和分析手段了解。此外，根据产品生命周期变化，也可以在一定程度上了解商品销售的动态。

（4）季节、节日与促销。季节变化、每年固定的节日、纪念日、地区特有的各种活动，都会影响某些种类商品的销售动态。根据过去类似活动期间商品销售的实际情况，在季节性变化来临之前，在节日、纪念日之前适当增加某些种类商品的订货量，可以更好地适应销售需要。当然，时尚、流行的变化也会在相当程度上对商品销售产生影响，需要相应的订货对策与之对应。

2）订货业务程序

订货和实际商品到达店铺之间，因商品种类的不同有很大差异。有些商品需要一日多次配送，如生鲜食品、加工快餐；有些商品需要一日一次配送，如蔬菜、水果、面包类加工食品；也有些商品容易保存，可以几天，甚至一周以上配送一次，如许多日用百货用品。

在连锁总部和分店之间，根据对各类商品销售规律的分析，往往都有一般情况下相对稳定的各类商品的货架保有量、配送次数、每次配送量等方面的经验数据和常规配送方式，并不是所有商品每次都要重新研究和调整订货量。

在形成较科学的订货、配送工作程序基础上，订货人员需要完成的工作主要包括 3 个方面的内容：一是在每日具体销售情况基础上，在经验订货量基础上略作增减，适应日常销售不均匀造成的波动；二是在适当时机，根据某些商品的趋势性销售动态调整经验订货量，适应变化了的情况；三是应付某些季节性变化，考虑节假日、纪念日、特殊活动对部分商品需求的影响。

2．分店销售业务

销售是分店的主要业务，即通过向顾客提供能够满足其需求的商品，尽可能地扩大销售额，实现利润目标。扩大销售的途径为：首先，要制订销售计划，以指导各项具体工作；其次，在销售活动中要牢固树立为顾客服务、一切为顾客着想的观念。从事销售工作，必须站在顾客立场上考虑和安排各项工作，最大限度地满足顾客要求。

按照销售规律，销售额的变化取决于 3 个因素，具体公式为

$$销售额＝顾客人数\times每个顾客购买量\times商品单价$$

因此，增加销售额可通过以下 3 个途径实现：

（1）增加顾客人数。通过改善销售和服务、提高接待水平、广告宣传等方式来树立分店在顾客心目中的形象，如信用好、品种齐全、价格低廉、购物环境良好等，吸引更多的客人来购物。

（2）增加顾客的购买数量。通过分区布置、合理的分类，在货架陈列上下工夫，来创造有特色的、醒目的商品陈列，以激发顾客的购买冲动，使其增加购物数量。

（3）提高商品毛利。通过提供新开发的商品、优质商品和更多更好的商品，改善服务、改进包装、提供更多的便利等方式来增加商品的附加价值，创造优质商品，相应提高毛利收入。

据调查分析，大部分顾客 70%的购物决策，是在到店后作出的。也就是说，店铺能否在顾客到店铺购物期间激发顾客的购物欲望，在相当大程度上制约着店铺的商品销售。在上述 3 种途径中，以激发店内现有顾客的购物动机最为通行，主要可通过特价展销、大量陈列和促销等几种方式。



5.4 连锁企业的人力资源管理

5.4.1 连锁企业人力资源管理的内容

对连锁企业来说，随着每一个新店的开张，都会伴有相应的人事调整活动发生。因此，做好企业的人力资源规划是人事管理的起点。

连锁企业由于分为总部和门店两个层级，有的企业中间还有区域分部的层级，所以其人力资源管理更为复杂，这是第一个特征。总部和连锁分店都有人力资源管理的职责和任务，但是各不相同。另外，由于连锁经营一致性的要求，要求员工的服务水平和能力都需要保持一致，所以对人员的培训也是连锁经营管理一项特殊的工作内容，这是第二个特征。

连锁企业人力资源管理的核心内容是：根据连锁业务的发展情况，确定人力资源结构，并结合企业内外实际状况及时做出调整；分析各类人力需求状况，并预测员工退休、升迁、调职及流动率情况；考虑企业的所属行业及业态特征，选择合适的佣工。

连锁企业应根据企业扩张计划、经营总目标以及国家的各项法律、法规、政策制订企业的中长期、年度、短期人力资源计划。连锁企业的中长期人力资源计划应对人力资源规划具有方向指导作用；连锁企业的年度人力资源计划应确保中长期人力资源计划的贯彻和实现；连锁企业的短期人力资源计划是人力资源需求或变动较大时的应急计划。

5.4.2 连锁企业人力资源规划

1．连锁企业人力资源规划的内容与要求

连锁企业人力资源规划具体可分为岗位职务规划、人员补充规划、人力分配规划。

（1）岗位职务规划。岗位职务规划主要解决企业定岗定编问题。企业应根据其发展目标、扩张目标、销售目标等确立相应的总部、配送中心、连锁门店的组织机构、岗位职责、人员数量，进行定岗定编。

（2）人员补充规划。人员补充规划是根据企业在中长期发展过程中可能的岗位职务空缺，制订满足一定数量和素质要求的人员补充计划。

（3）人力分配规划。人力分配规划是依据企业总部、配送中心、连锁门店的组织机构、岗位职务的专业分工来配置所需的人员，包括质量管理工作的负责人、质量管理机构的负责人、商品检验部门的负责人、采购部门负责人、门店管理部门负责人、财务部门负责人、人事部门负责人以及质量管理人员、检验人员、验收人员、养护人员、计量人员、门店销售人员、网络维护人员、物流管理人员、商品管理人员、客户服务人员的配置和调动等。

连锁企业制订人力资源计划应严格按照要求对连锁企业的主要负责人、质量管理工作的负责人、质量管理机构的负责人、检验部门的负责人、商品验收人员、商品养护人员、门店商品销售人员、连锁门店负责质量管理工作人员、连锁门店审核人员、跨地域连锁经营的连锁企业质量管理工作负责人等人员的资格条件进行规定。

2. 连锁企业出工类型及人数的确定

连锁企业需要经常聘用的人员是最基层的门店工作人员。门店工作人员按出工类型的不同分为两种：一种是专职人员，另一种是兼职人员或临时工。连锁门店确定聘用基层工作人员数量的评估方法主要有以下几种：

（1）营业面积折算法。如某超市的营业面积为 1 000m²，若每人服务面积为 30m²，则需 33 名服务人员，其与门店现有人员的差额即为连锁门店所需聘用的人员数量。这一数量确定后还必须根据季节、日期、尖峰、高峰时间等因素来决定每一班次的人数。

（2）人均生产力标准测算法。这种测算方法就是首先预定出每人每天实现的毛利标准，然后再计算出实际水平，两者相比较后再做出相应的人员调整，计算方法为

$$实际人均生产力水平=\frac{平均每天实现的毛利率}{全体店员每天工作总时数/8h}$$

（3）顾客量决定法。顾客量决定法即依来客数量的高低起伏，绘制一张日来客量走势图，再根据曲线图所示，确定所需工作人员数量，还可在来客高峰时间安排适量的兼职人员。

5.4.3 连锁企业人才招聘与培训

连锁企业的人力资源体系和一般的企业并无很大区别，主要从招聘、薪酬、绩效等方面来进行规范。下面将对连锁企业一些较为突出的内容进行阐释。

1. 员工招聘

连锁企业人员选聘计划包括企业总部、配送中心、连锁门店的招聘人数、招聘人员资格要求、招聘经费、招聘渠道以及人员需求计划表等项目。连锁企业应充分利用企业经营信誉、规模优势、网络资源以及行业影响力吸引高素质人才到企业来，增强企业的人力资源品牌效应，提高企业人才选聘的效率。

连锁企业总部的人员选聘，可以从本企业配送中心、连锁门店现有员工中培养选拔，或从竞争企业优秀人才中高薪挖掘，或从院校招聘没有经验的应届毕业生。选聘的人员主要包括企业主要负责人、质量管理工作的负责人、商品检验部门的负责人、质量管理机构的负责人、采购部门负责人、门店管理部门负责人、财务部门负责人、人事部门负责人以及质量管理人员、检验人员。各部门招聘人员应该具备相应的资质和要求。

连锁企业配送中心人员的选聘主要包括验收人员、商品养护人员、网络维护人员、物流配送人员。同样的，各部门的招聘人员也应该具备相关的资质要求。

连锁企业连锁门店人员的选聘，主要包括门店质量负责人、商品验收人员、销售人员、

财务人员、客户服务人员。其中，门店质量负责人可以是本企业门店员工竞争上岗，或从其他企业中引进。其他相关人员也有资质和经验的要求。

招聘是连锁企业获取人才的快捷方法，连锁企业的招聘更突出的是规范化，这是连锁经营作为管理模式的一种体现，尤其很多连锁体系（尤其是直营网络）本身是劳动密集型的行业。人员的招聘是一种经常性工作，高效、科学的招聘模式的设计就显得十分突出。规范化意味着：规范化准备，规范化面试，评估工具规范化。

（1）规范化准备。规范化准备即工作测量、工作分析和人力资源计划。所谓工作分析，是指对某特定的工作做出明确规定，并确定完成这一工作需要有什么样的行为过程。工作分析包括两部分，即工作描述、工作说明书。根据工作分析的结果分析企业所需的人力资源类型和数量，这是招聘工作的依据。

（2）规范化面试。连锁企业对于面试的过程也应该规范化，这种规范化的面试体现了连锁经营的管理标准原理。也就是说，面试过程其实也是连锁经营标准流程的一部分，具体指面试程序的规范化、面试组织的规范化。

（3）评估工具规范化。连锁企业对于面试者的表现，应该有相应的测评工具。例如，在国外的人力资源部门，有专门的测试工具，如KPI（Key Performance Indicators，即关键绩效指标）测试表，用于测定人员工作性的曲线图等，这些工具必须规范使用条件、测评依据、测评结果和解释等。

2. 员工培训

连锁经营作为一种方兴未艾的经营形态，正以其独特的优势异军突起，而在连锁经营高速发展的同时，企业更应该注重对业内员工的培训与开发。只有这样，企业才能更加充分地利用连锁经营的人才优势，雇用优秀的管理人员及员工，进行科学的管理。

1）连锁企业人才培训的特点

（1）系统内克隆。在一个连锁企业内，各分店遵循统一的标准，如服务标准、外观装饰、商品质量、价格等，每家分店就如同从同一个模型中复制出来的。连锁企业在扩张发展时，培训人才的一条关键途径就是将新员工送到各家分店顶岗见习，或者将老店中有能力的员工派到新店担任重要的角色，以指导和训练新员工。通过这样的方式，连锁企业可以在企业系统内成功克隆出它的各级员工。

（2）波动的周期性。连锁企业的经营过程中，面对客户的需求具有很强的周期性，并形成一定规律。因此，对于连锁企业来说，如何合理地在各个时间段，根据客流量的大小来安排工作人员，是一个重要的问题。在人才培训中，连锁企业可以利用客流量少的时候，轮流组织部分员工和钟点工进行在职培训：一是可以充分利用空余时间，二是可以合理安排工作人数。这是连锁企业与其他企业相比的独特之处，利用这一点，连锁企业可以解决在职培训组织难、时间紧的问题。

（3）培训层次的差异性。连锁企业对不同职位的人才要求是有差异的。因此，企业在对员工进行培训时，要针对不同层次的员工，采取不同的培训方式和内容，这就是培训层次的差异性。这一点要求培训要有针对性和实用性，要学以致用，为用而学，反映在具体培训工作中就是培训方式的多样性和灵活性，培训内容的丰富性和实用性。

人才培训是企业的战略性投资，培训是关系到企业今后发展和在市场竞争中能否取得胜

利的一个重要因素。它不仅仅为了培养和训练企业眼前岗位上的空缺员工或眼前发展新店所需要的各种人员，更重要的是服从于企业的长远战略，并与企业各领导阶层的培养机制结合起来。要满足这一要求，关键在于做好人才预测和培训计划，其中包括对企业员工进行继续培训的工作。要考虑其最终效益，这是人才培训成功与否的重要标志。

2）连锁经营的培训方法及内容

连锁经营的培训基本上分为岗前培训、在职培训、脱产培训和自我教育 4 种。实际培训中这 4 种方法又分别用于不同的人员培训，各有各的优、缺点。更多时候，对于同一培训内容要同时采用几种方法，或交替使用，通过几种培训方法的叠加效应和综合作用，使员工的素质得到全面提高。

（1）岗前培训。岗前培训主要是针对新员工进行的，既要使新员工学识丰富，又要使新员工充实特定的实际工作经验与认识。在培训过程中，可以准确考察新进人员的才能和特长，以便在日后的工作中用其所长，发挥其潜力。职前培训的内容包括两个部分：一部分是基础教育，另一部分是行为培训。其中，基础教育进行的主要内容包括企业历史、规章制度、企业文化、新知识、新技能和新观念等，以此培训员工对企业的归属感，帮助员工适应新的环境，尽快地融入企业文化。

（2）在职培训。在职培训往往由上司寻找出每个人需要加以培训的部分，有计划地进行指导。从时间上来说，在职培训可以理解为边工作边接受培训，不脱离工作岗位按照每个人的能力进行实践性教育，直到学会为止。在职培训主要包括两个方面内容：一是职务转换；二是随着时代的进步、环境的变化，需要灌输新知识、新技术、新观念给员工。在职培训具体采用的培训办法根据培训需要的不同而各有侧重。

职务转换包括两个方面：一是员工在各个岗位每隔一段时间的调动——企业的横向交流。横向交流的好处是，一来可以使员工对企业的经营管理活动有全面的了解，有利于员工之间相互协调和培训员工之间的相互沟通，二来管理层也可以发现下属最为适合的发展方向，以便做到人尽其才。通常这种职务转换的培训，可以使用中国传统的培训方法，即师徒式培训，由岗位上熟练员工给职务转换的员工进行指导，或指定专人来做这项工作。这种方式具有很强的实用性，做起来也行之有效。二是员工晋级前的培训，晋级是企业人事管理的必然过程。一个员工晋升到未曾担任过的新职务时，总是需要一个适应与学习的过程，因此，人事部门必须对其进行培训。这类培训可在工作中进行，也可在空余时间进行，还可以根据晋级员工的具体情况采取脱产培训的方法。

（3）脱产培训。脱产培训是指企业的员工暂时离开现职，到学校或有关培训机构以及别的企业参加为期较长的培训。脱产培训的主要对象是管理人员，他们是企业生存发展的中间力量，必须不断充电。进行脱产培训的一个重要途径，是把受训人员送到高等学校内学习一段时间，因为对于管理层来说，重要的是理论方面的提高，而不是实际操作的培训。因此，企业应与大专院校建立稳定密切的长期联系。除院校培训以外，另一个途径是送员工到外单位接受训练，开展企业之间的合作与交流。需要注意的是，派到外单位学习的目的是得到本公司较难得到的信息技术以及其他领域的专业知识，否则价值就体现不出来。

（4）自我教育。自我教育也称为自我启发式培训，指企业鼓励员工利用日常的空余时间各自学习。鼓励企业员工追求上进，不施加个人压力，帮助员工顺利成长，这是员工教育组织者的成功经验。实行自我教育的最大特点就是，在不知不觉中已经在做训练员工的工作了，

这正是自我教育在员工训练中的价值所在。实行员工自我教育可以有效地把企业宗旨、经营目标、企业制度等内在的企业精神灌输给企业员工，并使之深深扎根于员工的脑海之中。例如，日本松下公司的员工进行自我介绍时，往往一开口就是“我是松下人”，这就是它们把企业员工的自我教育作为人员培训的一个重要途径加以重视的结果。因此，员工自我教育搞得好，一方面可以提高员工的全面素质，有利于员工自身的成长发展；另一方面可以加强员工的团队精神，使员工与企业抱作一团，同生死共患难。

自我教育的方式有好多种，例如，企业可以为员工创造一定的条件，征订一些报纸、杂志和购买一些书籍，并定期组织员工交流心得，对其中的优秀者给予一定的物质奖励和精神奖励，并把这一活动同员工的工资奖金挂钩；可以鼓励员工进行函授、夜大、自考、资格证书等学习，企业可以有条件地为这部分员工承担一定的费用，这样就会极大地激励员工自我教育的积极性。

3）建立培训考核制度与员工培训档案

企业在对员工进行了各种培训之后，还要看看他是否达到了培训的标准，这就需要对其加以考核；同时，鉴于人才培训对企业经营和发展的战略意义，建立员工的培训档案也是很有必要的。

建立考核制度，一是对理论水平进行考试，检查受训者文化知识的掌握和提高程度；二是实际操作考核，采用不定时的抽测或定期的技术比武，如营业员排列商品的规范性、对货柜上商品的了解程度、货物上架的规范操作和特殊商品的处理等。通过实际操作考核可以获得上岗证；同时，每次抽测，考核的结果应当与职工的效益挂起钩来，记入员工培训档案，作为奖金发放和升降职的依据。

员工培训档案是企业人力资源库的核心，是企业人力资源开发与培训的基础。其基本内容为：一是收集员工现有的培训资料，包括其文化水平、各种资格证书、从事的工作岗位和要求，然后进行统一整理，登记在案；二是员工根据自身的实际情况，拟订培训计划书，向人事部门申请，这一步主要是员工个人职业发展计划的制订；三是人事部门对员工自行制订的计划书进行审核，人事部门可根据企业的业务发展、总体培训规划和人才需求方向以及员工在工作中的表现，确定对该员工的培训计划书；四是把员工接受培训过程中的具体情况和培训结果详细记录在案。应该说，员工档案的建立是一项难度较大的工作，尤其是刚开始阶段，困难尤为突出，然而建立培训档案是企业人才再培训尤其是连锁企业人力资源部门工作的重要组成部分。因此，培训档案的建立需要领导的重视、各部门的积极配合、员工的积极参与，只有这样才能改变目前培训资料混乱的状况。

人才培训是我国连锁业发展中的一个薄弱环节，长此以往，人才的缺乏会成为制约我国连锁业大踏步前进并走向世界的一个瓶颈。因此，重视培训工作，加大企业内部的培训力度，应用科学的方式方法对企业的人力资源进行有效的培训是扩大连锁经营规模、提高连锁经营竞争力的重要途径。

5.4.4 连锁企业员工考核与激励

1. 连锁企业员工考核

连锁企业员工考核体系是由员工考核的方式、考核内容和考核方法等所共同构成的复杂体系。

1）员工考核的方式

员工考核按不同的角度，可分成不同的考核方式。

按考核的目的分类：为评选先进而进行的考核；为选拔人才而进行的考核；晋职、晋级前的考核；为评定工资或提薪、发放奖金而进行的考核；为确保上岗人员质量及作业群体的合理组合而进行的考核；培训前后的考核；对各级领导干部政绩、作风等组织的定期考核；为获取人事管理信息而组织的例行性考核；等等。

按考核的主体分类：上级对下属的考核；同事之间的互相评价；专家鉴定；自我鉴定；人事部门组织专项考核；下级对上级的评价；等等。

按考核的时间分类：定期考核；不定期考核和专案考核；等等。

2）员工考核的内容

（1）德。德包括思想政治、工作作风、社会道德及职业道德水平等方面。思想政治主要指员工的政治倾向、理想志向、价值取向。工作作风是员工办事时的风格，如是否雷厉风行；是否尊重别人，实行民主；是否尊重科学，知错必改等。社会道德是指员工处理个人与社会关系的倾向，如是否遵纪守法，维护公共利益等。职业道德是指员工在履行职务方面表现出来的道德倾向，如对待顾客的态度、保守商业秘密、是否公平对待下属等。

（2）能。能指员工从事工作的能力，包括体能、学识、智能、技能等内容。体能取决于年龄、性别和健康状况等因素。学识包括文化水平、专业知识水平、工作经验等项目。智能包括记忆、分析、综合、判断、创新等能力。技能包括操作、表达、组织等能力。能力是人事考核的重点。

（3）勤。勤指员工的积极性和工作中的表现，包括出勤、纪律性、干劲、责任心、创造性和主动性等。

（4）绩。绩指员工的工作效率及效果。一般来说，连锁经营员工业绩的考核可以从几个方面进行：总利润的增加、服务和销售网点的增加、营业额的增长、仓库管理费的降低、采购成本的降低、市场占有率的提高、商品周转率的加快、知名度的提高、广告效果的显著、管理成本的降低、店铺形象的提升等。

（5）个性。个性指员工的性格、兴趣、嗜好等，为合理安排工作，有时必须考虑员工的性格、兴趣、习惯和嗜好对该工作是否有利。

3）员工考核的方法

连锁经营企业员工考核的方法很多，从总体上可分为定量考核方法和定性考核方法两类。定量考核方法是一种对企业各部门和员工的工作绩效及其表现比较准确的考核方法。

2．激励制度的设计

科学有效的激励机制能够让员工发挥出最佳的潜能，为企业创造更大的价值。激励的方法很多，但是薪酬可以说是一种最重要的、最易使用的方法。它是企业对员工给企业所作的贡献（包括他们实现的绩效，付出的努力、时间、学识、技能、经验和创造）所付给的相应的回报和答谢。在员工的心目中，薪酬不仅仅是自己的劳动所得，它在一定程度上代表着员工自身的价值，代表企业对员工工作的认同，甚至还代表着员工个人能力和发展前景。连锁企业与非连锁企业的薪酬绩效设计基本上是相似的，不过连锁企业在激励制度的设计方面有几个独特的方面：

（1）竞赛奖金。竞赛奖金主要指优秀员工或部门的评选与奖励，而且将这种评选及奖励日常化，不像一般企业一年评估发放一次，连锁企业可以做到一月一次，甚至一周一次。这种奖励更重要的是突出荣誉感，尤其是对于连锁店面员工的激励，如麦当劳的荣誉榜，就张贴在店面，这种荣誉感对于店面员工的开心乐业是至关重要的。

（2）长期激励。对于连锁企业内部元老级员工来说，随着他们年龄的增加，工作时间的延长以及一定的资本积累，国内的很多职业经理人需要更高的目标实现，甚至希望拥有自己的企业。这种情况下，作为连锁企业可以本着进一步拓展加盟网络及经理人实现自身价值的目的，安排其成为公司的加盟商，既可实现连锁品牌的增值，又可实现高级经理人的新陈代谢。实际上，国内的很多连锁企业的负责人都在进行这方面的尝试，应该说这是连锁企业对于员工一种有效的、独特的长期激励。



5.5 连锁企业的财务管理

5.5.1 连锁企业财务管理的特点

连锁企业财务管理的特点是同连锁经营的特点分不开的，它包括以下 4 个方面。

1. 统一核算、分级管理

由连锁总部进行统一核算是连锁经营众多统一中的核心内容。区域性的连锁企业，由总部实行统一核算；跨区域且规模较大的连锁企业，可建立区域性的分总部，负责对本区域内的店铺进行核算，再由总部对分总部进行核算。

连锁企业统一核算的主要内容是：对采购货款进行支付结算；对销售货款进行结算；进行连锁企业的资金筹集与调配；等等。

店铺一般不设专职财务人员，店铺与总部在同一区域内的，由总部统一办理纳税登记，就地缴纳各种税款；店铺与总部分跨不同区域的，则由该区域的分总部或店铺向当地税务机关办理纳税登记，就地缴纳各种税款。

区域分总部应定期向总部汇报该区域各店铺的经营情况、财务状况及各项制度执行情况。

原则上，连锁企业在建立时就应实行统一核算，有特殊情况的企业在实行连锁初期，可以分阶段、分步骤地逐步进行核算上的统一。

2. 票流、物流分开

由于连锁企业实行总部统一核算，由配送中心统一进货，统一对门店配送。从流程上看，票流和物流是分开的，这同单店式经营中资金与商品同步运行有着很大的不同。因此，在连锁企业中，财务部门与进货部门保持紧密的联系是非常重要的。财务部门在支付货款以前，要对进货部门转来的税票和签字凭证进行认真核对，同时，在企业财务制度中要规定与付款金额数量相对应的签字生效权限。

3. 资产统一运作、资金统一使用

连锁经营的关键是发挥企业的规模效益，主要体现在如下几点：

（1）连锁企业表面上看是多店铺的结合，但由于实行了统一的经营管理，企业的组织化程度大大提高，特别是统一进货、统一配送，使资产的规模优势充分发挥出来。

（2）由总部统一核算，实行资金的统一管理，提高企业资金的使用效率和效益，降低成本、减少费用、增加利润。

（3）实行资产和资金的统筹调配，统一调剂和融通。总部有权在企业内部对各店铺的商品、资金和固定资产等进行调动，以达到盘活资产、加快商品和资金周转、获取最大的经济效益的目的。

4．地位平等、利益均衡

连锁企业利润的取得是各个部门通力协作共同创造的，不存在谁地位比谁低、谁为谁服务的问题，各方都遵循利益均沾、风险共担、地位平等、协商共事的原则，不能靠牺牲对方利益获取自身利益。

5.5.2　连锁企业财务管理的内容与原则

财务管理是对企业资金运作和价值形态的管理，它通过价值形态的管理实现对企业实物的管理。财务管理贯穿企业经营的各个环节，其内容是企业资金筹集、运用、投资、分配等全盘的管理任务，从事驾驭企业内部各个单位的资金核实、分配、结算、考核的职责。在市场经济社会中，企业以营利为目的，就必须要从注重生产管理转向注重财务管理，并以财务管理为中心，这是市场经济的客观要求。

在传统企业管理中，财务管理的职能作用未能充分发挥的主要原因，就是将两大市场人为地分割开来，导致企业管理以产品市场管理为主，而财务管理以资本市场管理为主。更有甚者，将财务管理局限于企业日常的资金管理，客观上造成了财务管理与企业总体管理的不合拍，人为降低了财务管理的功能。要想扭转财务管理被动的局面，必须建立以产品市场为起点，最终达到产品和资本市场并举的财务管理模式。

1．资金管理

连锁企业的资金管理主要是指企业资金配置、使用效率、安全监管 3 个方面管理。资金是企业的“血液”，安全高效地管理和使用资金，就要重视以下几点：

（1）实行资金管理责任制，抓好内部财务制度建设。企业在财务收支上要实施严格的财务监控制度，强化内部约束机制，合理安排资金调度，确保重点项目资金需求，提高资金使用效益。

（2）挖掘内部资金潜力，狠抓货款回笼，调整库存结构，压缩存货资金占用，增强企业支付能力，提高企业信誉。

（3）建立自补资金积累机制，防止费用超支现象。对企业按税后利润提取的盈余公积金，可用于补充流动资金。合理制定税后利润分配政策，促进企业自我流动发展。

2．资产管理

资产的管理分为固定资产管理和流动资产管理，采用分级负责和分类指导的原则。

1）固定资产管理

对于固定资产的管理，可以参照以下标准执行：

（1）明确固定资产标准，编制固定资产目录。严格按照国家规定确定固定资产标准，对不易划分的器具、工具、物品等，结合企业具体情况自主确定，并据此编制固定资产目录。

（2）明确固定资产计价方法。对企业固定资产的原价，应按取得固定资产的不同来源，

分别购入、自行建造、投资者投入、融资租入、接受捐赠、在原有固定资产基础上改动或扩建以及盘盈等情况合理确定。

（3）明确各类固定资产折旧年限。在国家规定的折旧年限内，具体确定各类固定资产折旧年限，折旧年限不得短于国家规定的最短折旧年限。

（4）明确固定资产折旧方法。根据国家规定的直线法、工作量法等折旧方法的适用范围，结合企业实际情况选定具体的折旧方法。需要采用其他折旧方法或变更折旧方法的，应依法履行报批手续。

（5）明确固定资产净残值率。固定资产净残值率原则上应不低于 10%，低于国家规定标准的，需报主管财政机关审批。

（6）制定固定资产内部控制制度。包括固定资产的实物保管、出租、出借、调入、调出、内部转移、盘盈、盘亏、报废、清理盘点等管理制度，明确企业内部各职能部门、各环节的责任和管理权限，明确财务处理办法。

（7）制定固定资产修理管理制度。包括制订固定资产年度修理计划及费用预算，建立修理费用的审查制度，规定大修理间隔期以及落实责任部门等。对修理费用发生不均衡、数额较大的，应明确其具体核算办法。

2）流动资产管理

流动资产主要分为货币资金和商品存货。对于货币资金的管理，可以参照以下标准执行：

（1）制定货币资金日常管理制度。包括确定企业货币资金收支的管理权限，建立货币资金收支信息反馈制度等。

（2）制定现金管理制度。规定现金的使用范围和库存现金限额，建立现金的内部控制制度，规定备用金的管理办法等。

（3）制定银行存款管理制度。明确各项结算纪律，保证银行结算业务的正常进行。建立健全银行存款日记账，明确规定其制度以及定期与银行对账单核对制度，保证账实相符。健全银行存款内部控制系统，明确支票登记、领用、签发、报账、核对、清查等具体管理办法，严格各环节及有关人员的责任。

（4）制定其他货币资金管理制度。存货管理是流动资产管理的主要任务。连锁企业的商品存货主要是指采购的商品和低值易耗品。存货占流动资产的比重较大，一般为 40%～60%，对于连锁企业这个比例可高达 80%。存货利用的好坏，对企业财务状况影响很大，因此，加强存货的规划与控制，使存货保持在最优水平上，是连锁企业财务管理的一个重要内容。

对于连锁企业存货的管理，要从以下几个方面进行考虑：

（1）明确存货计价方法。企业增加的存货，应分别不同的方式，对购入、自制、委托外单位加工、投资者投入、盘盈、接受捐赠的存货在计价上作出明确规定，确保存货的正确计价。

（2）明确存货领用或发出计价方法。企业应对先进先出法、加权平均法、移动平均法、个别计价法、后进先出法、毛利率法等进行具体分析，结合企业实际情况确定计价方法。对计划成本与实际成本之间的差异，应明确核算和分月摊销办法。

（3）制定存货转移、收发、领退的管理制度。

（4）严格控制存货成本。存货的成本主要包括采购成本、订货成本、储存成本、缺货成本。经济批量法、ABC 分析法就是很好的存货成本控制方法。

（5）加强低值易耗品和包装物管理。企业应根据低值易耗品和包装物的特点，具体明确

其实物的收发、保管、报废、损失赔偿等管理办法，同时针对一次摊销法、分期摊销法等方法的特点，结合企业的实际情况，合理确定低值易耗品的摊销方法。

（6）建立严格存货清查盘点制度。包括对存货进行定期不定期清查盘点制度和方法；存货的实际库存与账面记录核对办法；存货盘盈盘亏和毁损的原因分析以及审批程序，财务处理办法等。

（7）根据企业经营情况，在国家规定的幅度内，合理确定商品削价准备金计提比例，并明确具体的账务处理办法。

3. 成本费用管理

1）连锁企业成本费用内容

成本费用是指为了达到某一目的，在生产经营活动中发生的人力、物力、财力消耗的总和。连锁企业的成本费用主要是商品采购成本、经营费用、管理费用、财务费用。商品采购成本是指外购商品而发生的支出。经营费用是指连锁企业在供产销过程中发生的各项支出，如运输费、储存费、保险费、展览费、广告费以及专设销售机构的各项费用等。管理费用是指企业行政管理部门为组织生产经营活动而发生的各项费用，包括管理人员的工资、工会经费、教育经费、保险费、咨询费、诉讼费、四小税、业务招待费、坏账损失等。财务费用是指企业在经营过程中为筹集经营所需资金而发生的筹资费用，包括利息支出、手续费、汇兑损益。

2）连锁企业成本费用管理的原则

（1）制定成本费用核算制度。按照国家规定明确商品进价成本、经营费用、管理费用、财务费用的具体项目，同时结合自身经营特点、内部组织形式、内部核算体制，做出详细规定并制定相应的财务管理办法。

（2）制定成本控制制度。规范连锁企业总部与各店面在成本管理中的关系，明确经营单位成本管理的内容，把连锁总部与各店面的成本控制结合起来；同时，规范财务部门与其他业务部门在财务管理中的关系，明确各部门成本管理和成本控制的主要内容。在规范企业内部成本管理责任时，应加强购、销、存全过程的管理，特别要加强购进环节成本管理；建立检查、分析、考核制度；建立内部成本报表制度；等等。

（3）制定费用控制制度。明确管理费用、财务费用、经营费用等费用计划的编制方法，建立严格的预算制度，费用审批制度，明确各项费用权责归属，规定财务部门与经营部门、管理部门在费用管理控制上的关系。特别是一些重点费用开支项目应制定具体的管理办法，如差旅费的管理办法，交际应酬费控制制度，职工福利费、劳动保险费等项目的具体开支范围，并明确有关管理办法。

（4）制定工资管理制度。划清计入有关费用的工资性支出的界限；明确工资性支出的具体项目及其分配方法；明确职工奖励及福利基金、住房补助基金、劳动保险、应交国家对中方职工物价补贴等提取、使用和管理方法。建立工资的控制制度和激励约束机制。

（5）明确成本计算方法。采用进价核算的商品，可以采用先进先出法、加权平均法、移动加权平均法、个别计价法、后进先出法或毛利率法等方法计算商品销售成本。采用售价核算的商品，年度内各月份可以采用综合差价分摊法或分类分柜组差价分摊法计算分摊进销差价，年终将各商品的进销差价进行一次核实调整。

（6）制定财务费用的管理制度。明确财务费用开支范围及财管处理办法。对一次性开支较大的借款费用应确定具体的摊销办法。

（7）明确预提和待摊费用项目和标准。通过成本管理，应该得出商品毛利率、费用开支标准及范围、销售费用率等数据以供连锁经营决策者使用。

4．融资管理

企业融资可分为短期融资和长期融资。连锁经营企业应根据分析自己的经营规模等实际情况，采取适当的稳健的融资管理方式。

5．连锁企业财务经营活动分析

连锁企业经营活动分析的方法主要有比较分析与比率分析两种。比较分析是对不同时期的财务数据进行连续的对比，以揭示当期财务状况和经营成果增减变化和发展趋势。比较时，可以用绝对值，也可以用相对值，通过制作统计图表或编制报表的方式，进行对比分析。比率分析是运用各种财务指标，评价企业财务状况并发现经营管理中存在问题的一种分析方法。下面主要对比率分析进行介绍。

（1）偿债能力分析。一个企业要生存首先应具备一定的偿还债务的能力，偿债能力的分析主要包括以下几个指标：

$$流动比率=\frac{流动资产}{流动负债}$$

$$速动比率=\frac{流动资产-存货}{流动负债}$$

$$资产负债率=\frac{负债总额}{资产总额}$$

流动比率是企业流动资产占流动负债的比率。流动资产主要包括现金、短期投资、应收及预付款项、存货、待摊费用和1年内到期的长期债券投资等。流动负债主要包括短期借款、应付及预收款项、各种应交款项、1年内到期的长期负债。

流动比率和速动比率是反映企业短期偿债能力的指标，如某连锁企业2003年年末流动比率为1.5，这表明该企业每一元的流动负债就有1.5元的流动资产作为保证。流动比率越高，说明企业偿还债务的能力越强，连锁企业的流动比率比一般生产企业要高。速动比率由于扣除了存货项目，直接反映可立即变现的流动资产偿还债务的情况，所以比流动比率更进一步揭示了企业偿还短期债务的能力。因此，企业能否偿还短期债务，不仅要看有多少短期债务，而且要看有多少可变现用于偿债的流动资产。企业要根据历史的资料数据进行分析，确定适合本企业的指标数值。

资产负债率是反映企业综合偿债能力的指标，它表明在企业的资产总额中有多大比例是通过负债构成的，“1－资产负债率”则表明资产总额中有多大比例是投资人对企业的投入，揭示了企业的资金结构。资产负债率维持在50%左右比较安全，但是，不同的人站在不同的立场会有不同的看法。站在债权人的立场看，他们最关心贷款的安全性，希望按期收回本金与利息，因此，希望企业资产负债率越低越好。这样企业偿债有保证，贷款风险小。企业的投资人关心企业是否盈利，投资是否有回报，当资产利润率超过借款利率，企业的利润就会增加，这对投资人是有利的，此时投资人就希望增加负债，以获得更大的收益。作为企业的经营者必须在财务风险与盈利做出权衡，保持适当的负债。

（2）盈利能力分析。反映企业盈利能力的指标很多，下面介绍常用的几个指标。

$$销售毛利率=\frac{销售收入-销售成本}{销售收入}$$

毛利率反映企业最基本的获利能力，没有足够大的毛利率便不能盈利。

$$销售利润率=\frac{利润总额}{销售收入}$$

该指标反映每百元销售收入带来的利润有多少。企业要想提高盈利能力必须想办法提高收入，降低成本费用。

（3）资金周转能力分析。资金周转能力分析主要介绍存货周转率、损益平衡点指标，这是连锁企业的效率性指标，是为了对自身经营进行考核。

$$存货周转率=\frac{主营业务收入}{平均存货余额}$$

式中：主营业务收入——存货商品销售额；

$$平均存货余额=\frac{期初存货余额+期末存货余额}{2}。$$

$$存货周转天数=\frac{360（天）}{存货周转率}$$

一般来讲，存货周转速度越快，存货的占用水平越低，流动性越强，存货转化为现金的速度越快。提高存货的周转率可以提高企业的变现能力；反之，存货周转速度越慢，则变现能力越差。一般情况下，超级市场存货周转一次不宜超过 40 天，连锁便利店存货周转一次应在 35 天以下。

$$损益平衡点=\frac{固定费用}{1-变动费用/计划营业收入}$$

损益平衡点即企业保本点，在这一点企业既不盈利也不亏损，只有在保本点以上，企业才能盈利。该指标主要是测定连锁店需要实现多少营业收入才不亏损。固定费用主要有人工费、固定资产折旧费、水电费等。变动费用主要有广告费、包装费、活动经费。计划营业收入（计划营业额）包括日、月、年及定期计划。

归根结底，连锁企业财务管理要突出量化与流程，是连锁经营管理标准原理的应用，每一项业务的资金、成本管理都要有规章制度可循，是流程化财务管理工程的体现。

5.5.3 连锁企业财务管理中存在的问题

连锁经营作为一种现代的流通经营方式和组织形式，这几年在国内取得了较快的发展，尤其是随着国外连锁巨头纷纷进入中国，更是引发了连锁经营发展的热潮，国内连锁经营企业纷纷加快了开拓步伐，通过扩大规模谋求更大的发展。当前连锁经营企业财务指标中存在一些问题，需不断改进，以逐渐完善连锁经营企业的财务分析指标。

1．销售额

销售额指标是连锁企业最重要的一个经营指标，直接反映连锁经营企业的规模，而经营规模是连锁经营企业竞争力的重要体现。但目前对销售规模的统计还没有一个统一的标准，即销售额是否含税、是否应该包括卖场出租部分的销售收入以及是否仅限于卖场零售额等都不明确，从而使得各个公司上报的数据没有统一的口径，缺乏可比性。

理论上说，以不含税销售额比较各个公司的销售规模更具有可比性，因为公司规模不同、商品品种不同、所处地域不同，税率也会有差异。

对于卖场出租部分的销售收入是否应当计入卖场销售额，目前仍存在着争议。有的认为，卖场出租部分的销售收入实际上是厂家或供应商实现的销售，对于连锁企业而言，这部分销售额不应计入连锁企业的销售额；也有的认为，由于这部分销售是在卖场中实现的，体现了卖场整体的销售能力，所以将卖场作为一个整体看待，这部分销售额应当计入连锁企业的销售额。从会计核算的角度看，连锁经营企业对卖场出租部分只取得租金收入，并作为其他业务收入在企业损益表上体现，而出租部分所实现的销售收入是属于其他企业的收入，不应计入连锁企业的销售额。同样的问题也涉及连锁加盟店的销售额，从会计角度看，连锁企业与加盟店不是母子公司关系，加盟店的销售额不能计入连锁企业的销售额。在收集各连锁经营企业销售额数据时，应区分数据的具体用途，然后再规定相应的标准，统一计算口径。

此外，销售额指标不应仅局限于卖场零售额，卖场批发额也应该包括其中，这样更能反映公司整体的销售能力。

2. 销售毛利率

销售毛利率是反映企业盈利能力的重要指标。超市经营的主要特征是优质低价，商品价格一般都较低，超市要提高销售毛利率就必须控制进货成本。如果企业销售规模大，成本控制严，则超市的毛利率相对就高。因此，在超市竞争激烈、商品售价都较低的条件下，销售毛利率是企业盈利能力的重要体现。

在销售毛利率的计算上，当前存在的主要问题首先是上述销售额的计算要统一，其次计算毛利时的扣除项目也要统一。目前，有的企业在计算销售毛利时将经营费用作为扣除项目扣除，而有的企业却没有扣除，由于商业企业的经营费用一般在销售额中占有较大比重，所以对计算企业销售毛利率的影响很大。按一般会计原理，销售毛利应该是销售额扣除销售成本以及销售税金和附加后的余额，不需要扣除经营费用，因此，销售毛利率指标应该以会计核算方法为准，以便于统一计算口径。

3. 净资产收益率

净资产收益率指标是反映企业盈利能力的最重要的指标，一般的计算公式为

$$净资产收益率=\frac{净利润}{净资产}$$

该指标在计算分析中存在的主要问题是，净资产额该是年末余额还是平均余额。中国证监会公布的年报披露内容与格式规定的是按年末净资产额计算的，而财政部等四部委颁布的企业效绩评价中则是按平均余额计算的。从理论上说，由于计算公式中分子——净利润是一个时期指标，分母——净资产额也应为一个时期指标。而净资产年末余额是一个时点指标，平均余额是一个时期指标，因此，以净资产平均余额计算更为合理。

此外，连锁经营企业一般有较多下属子公司，在净资产额的计算中可能会涉及少数股东权益问题。理论界对于企业净资产中是否应该包括少数股东权益目前还没有形成定论，持母公司理论的人认为应该将少数股东权益看作负债，而持实体理论的人则认为少数股东权益应作为企业净资产的一部分。从净资产收益率指标来说，由于在合并报表上反映的净利润已经扣除了少数股东损溢的影响，所以为保持计算口径的一致，净资产额就不应将少数股东权益包括在内。

4．单位面积年销售额

单位面积年销售额是分析连锁超市营运能力的一个重要指标，一般是按年销售额除以卖场面积来计算的，即

$$单位面积年销售额=\frac{年销售额}{卖场面积}$$

该指标的计算除了应统一销售额的计算口径外，对于卖场面积的计算也应该有一个统一的标准。当前的一些统计资料提供的数据，有的是按卖场的计租面积来计算的，而有的则是按计租面积扣除部分出租面积来计算的。一般来说，分子——销售额中如果不包括卖场中出租面积的销售收入，那么从分子分母口径一致的角度，分母——卖场面积中也不应该包括出租面积。另外，卖场其他面积如收货部、电梯间、主过道等是否计入卖场面积也应有统一的标准。这部分面积虽然不直接促成销售，但也是卖场实现销售必不可少的辅助设施，因此，为了体现卖场的实际运营效率，应当将这部分面积计算在内。

5．存货周转率

存货周转率是营运能力分析指标体系中的一个传统指标，计算公式为

$$存货周转率=\frac{销售额}{平均存货余额}$$

该指标的主要问题与上述其他指标一样，在于分子分母指标的一致性。分子——销售额指标体现了一个时期的销售情况，应归结为时期指标，从指标一致性的角度，分母也应是时期指标。但在实务中，存货余额有的是以年末余额计算的，有的却是以年平均余额计算的。由于年末余额是时点指标，平均余额是时期指标，所以分母以平均余额计算更为合适。

总之，随着连锁经营企业之间竞争的逐渐加剧，对连锁经营研究的逐渐深入，使连锁经营企业对财务指标的分析正逐渐加强，而统一连锁经营企业财务分析指标的计算口径是做好财务分析的基础，是当前连锁经营企业进行财务分析有待解决的问题。因此，有关部门应当尽快制定相关标准，统一计算口径，并注意与国际惯例接轨，以利于连锁经营企业更好地进行财务分析和国际比较，及时地改进管理、提高效率，从而促进我国连锁经营企业的良性发展。

5.5.4 加强连锁企业财务管理的途径

财务管理是一项涉及面广、综合性和制约性都很强的系统工程，财务管理同时直接制约着其他管理水平，它是企业管理的核心，是深化企业改革、规范建立现代企业制度过程中一项非常重要的工作。目前，我国社会经济正由计划经济转入市场经济，并逐步向知识型经济社会迈进。经济越是发展，对财务工作的要求就越高。现代企业内部经营管理是以实现最佳经济效益为目的。而成本管理又是企业财务管理的重中之重，它相对于价格、利润、资金等其他经济要素来讲，对现代企业经营管理的作用最为突出，它使企业对成本所掌握的主动性更大。由于成本控制最直接的结果就是可以降低成本，所以成本管理处于企业经营管理的核心地位。降低成本，意味着利润增加，意味着增强抗风险和竞争能力，也意味着可减少资金占用、降低消耗、提高经济效益。

1．树立企业成本管理的系统观念

在市场经济环境下，企业应树立成本的系统管理观念，将企业的成本管理工作视为一项系统工程。一方面，要加强生产过程成本管理，但不能只局限于生产过程的成本管理，而应

该将成本管理向前延伸到产品的市场需求分析、相关技术的发展态势分析以及产品的设计，向后延伸到顾客的使用、维修及处置，从而增强市场竞争力。另一方面，随着市场经济的发展，要不断加强对成本管理内涵的认识，逐步树立人力资源成本、资本成本、服务成本、产权成本、环境成本等意识。

2. 切实推行企业全员成本管理

加强成本管理，首要的工作在于提高广大职工对成本管理的认识，增强成本观念，贯彻技术与经济结合、生产与管理并重的原则，向全体职工进行成本意识的宣传教育，培养全员成本意识，变少数人的成本管理为全员的参与管理，要在企业内部形成职工的民主和自主管理意识。在日常成本管理中，积极运用心理学、社会学、社会心理学、组织行为学的研究成果，努力在职工行为规范中引入一种内在约束与激励机制。改变企业常用的靠惩罚、奖励实施外在约束与激励的机制，实现自主管理，既是一种代价最低的成本管理方式，也是降低成本最有效的管理方式。

3. 全面提升企业财务人员素质

财务管理具有很强的专业性、技术性、综合性和超前性，现代企业必须要提高财务人员的适应能力和创新能力。首先是财务人员要有宽广的经济和财会理论基础和社会、法律等各方面知识；其次要能不断吸取新的知识，用新知识新理论对企业的运行状况和业务进行评估和分析；再次要能适应知识经济发展的要求，根据国际金融的创新趋势和资本的形态特点，运用金融工程开发融资工具和管理融资风险等。只有不断提高学习能力，增强学习的主动性，切实加强对财税法规的学习，苦练内功，在学习中解决观念滞后、知识欠缺、方法落后的问题，提高专业水平和自身素养，增强创新能力，才能做好财务工作。

4. 建立科学的财务考核指标体系

没有完整科学的考核指标体系，就很难判断企业经营的好坏。现代企业必须要建立既能反映企业资产利润效率，又能反映盈利能力的考核指标体系，要把绝对数指标与相对数指标相结合，综合评价企业经营者的经营业绩。要紧密结合企业生产经营实际，制订科学合理、操作性强、覆盖生产经营各个环节的财务指标计划，并实行动态管理，严格考核，促进企业持续快速发展。

5. 推进企业财务管理信息化

加强对企业财务资金的集中统一管理，有利于提高企业财务信息的真实性，有利于提高企业资金运作的透明度，有利于提高企业资金使用的效益，有利于提高整个企业的管理水平，加快与国际经济接轨。因此，当前，加强财务管理的关键，是加强制度创新和管理创新，最大限度地消除制度执行中的人为因素，运用信息技术手段，设定软件程序，把管理制度和企业规程变成大家共同遵守又谁都无法擅自更改的计算机程序，并通过计算机硬授权，用程序来规范所有人的行为，以保证制度的贯彻执行。

本 章 小 结

连锁企业由于其特殊的经营特点，使得其组织结构和具体职能与传统商业的组织形式有着明显的不同。连锁企业的组织一般是一种按职能和地区组织的扁平型结构，“总部—分店”是其典型的组织结构方式，组

织结构受外在变化的影响，需要不断进行调整，电子商务的出现对连锁企业的组织结构产生了一定的影响。

连锁总部是连锁企业经营管理的核心，它除了自身具有决策职能、监督职能外，主要承担整体经营的设计功能。

门店是连锁经营的基础，主要职责是按照总部的指示和服务规范要求，承担日常销售业务。门店是连锁总部各项政策的执行单位，其组织结构相对较简单。

人力资源开发是连锁企业发展的基础，而连锁企业的人力资源管理又有其不同的特征。要充分发挥总部的作用，做好企业人力资源的招聘、培训和开发，给连锁事业发展提供人力支持。

财务管理是连锁经营的关键环节，也有其显著的特点。总部统一负责整个连锁体系的资金筹集、运用、投资、分配等全盘的管理任务，履行驾驭企业内部各个单位的资金核实、分配、结算、考核的职责。制度化、流程化和量化是财务管理工作的基本方法。

案例思考：沃尔玛的人力资源战略

1. 留住人才

沃尔玛致力于为每一位员工提供良好和谐的工作氛围，完善的薪酬福利计划，广阔的事业发展空间，并且在这方面已经形成了一整套独特的政策和制度。

（1）合伙人政策。在沃尔玛的术语中，公司员工不被称为员工，而被称为“合伙人”。这一概念具体化的政策体现为3个互相补充的计划：利润分享计划、雇员购股计划和损耗奖励计划。1971年，沃尔玛实施了一项由全体员工参与的利润分享计划，每个在沃尔玛工作两年以上的并且每年工作1 000h的员工都有资格分享公司当年利润。此项计划使员工的工作热情空前高涨。之后，沃尔玛又推出了雇员购股计划，让员工通过工资扣除的方式，以低于市值15%的价格购买股票。这样员工利益与公司利益休戚相关，实现了真正意义上的“合伙”。沃尔玛公司还推行了许多奖金计划，最为成功的就是损耗奖励计划。如果某家商店能够将损耗维持在公司的既定目标之内，该店每个员工均可获得奖金，最多可达200美元。这一计划很好地体现了合伙原则，也大大降低了公司的损耗率，节约了经营开支。

（2）门户开放政策。沃尔玛重视信息的沟通，提出并贯彻门户开放政策，即员工任何时间、地点只要有想法或者意见，都可以口头或者以书面的形式与管理人员乃至与总裁进行沟通，并且不必担心受到报复。任何管理层人员如借“门户开放”政策实施打击报复，将会受到严厉的纪律处分，甚至被解雇。这种政策的实施充分保证了员工的参与权，为沃尔玛人力资源管理的信息沟通打下了坚实的基础。沃尔玛以各种形式进行员工之间的沟通，大到年度股东大会小至简单的电话会谈，公司每年花在计算机和卫星通信上的费用达数亿美元。沃尔玛还是同行业中最早实现与员工共享信息的企业。授予员工参与权，与员工共同掌握公司的许多指标是整个公司不断升格的经营原则。员工只有充分了解业务进展情况，才会产生责任感和参与感。员工意识到自己在公司里的重要性，才会努力取得更好的成绩。

（3）“公仆”领导。在沃尔玛，领导和员工是“倒金字塔”的组织关系，领导处于最低层，员工是中间的基石，顾客永远是第一位的。员工为顾客服务，领导则是为员工服务，是员工的“公仆”。对于所有走上领导岗位的员工，沃尔玛首先提出这样的要求：“如果您想事业成功，那么您必须要您的同事感觉到您是在为他们工作，而不是他们在为您工作。”“公仆”不是坐在办公桌后发号施令，而是实行“走动式”管理，管理层人员要走出来直接与员工交流、沟通，并及时处理有关问题。另外，沃尔玛还有离职面试制度，可以确保每一位离职员工离职前有机会与公司管理层交流和沟通，从而能够了解到每一位同事离职的真实原因，有利于公司制定相应的人力资源战略。这一政策的实行不仅使员工流失率降低到最低程度，而且即使员工离职，仍会成为沃尔玛的一位顾客。

2. 发展人才

沃尔玛的经营者在不断的探索中领悟到人才对于企业成功的重要性，加强对员工的教育和培训是提高人

才素质的重要渠道。因此，沃尔玛把加强对现有员工的培养和安置看作是一项首要任务。

（1）建立终身培训机制。沃尔玛重视对员工的培训和教育，建立了一套行之有效的培训机制，并投入大量的资金予以保证。各国际公司必须在每年的9月份与总公司的国际部共同制定并审核年度培训计划。培训项目分为任职培训、升职培训、转职培训、全球最佳实践交流培训和各种专题培训。在每一个培训项目中又包括30天、60天、90天的回顾培训，以巩固培训成果。培训又分为不同的层次，有在岗技术培训，如怎样使用机器设备、如何调配材料；有专业知识培训，如外国语言培训、计算机培训；有企业文化培训，全面灌输沃尔玛的经营理念。更重要的是，沃尔玛根据不同员工的潜能对管理人员进行领导艺术和管理技能培训，这些人将成为沃尔玛的中坚力量。

（2）重视好学与责任感。沃尔玛创始人山姆•沃尔顿推崇小镇美国人的努力工作和待人友好，因此，在用人中注重的是能力和团队协作精神，学历、文凭并不十分重要。在一般零售公司，没有10年以上工作经验的人根本不会被考虑提升为经理。而在沃尔玛，经过6个月的训练后，如果表现良好，具有管理员工、擅长商品销售的能力，公司就会给他们一试身手的机会，先做助理经理或去协助开设新店，然后如果干得不错，就会有机会单独管理一个分店。

（3）内部提升制。过去，沃尔玛推行的是“招募、保留、发展”的用人哲学，现在则改为“保留、发展、招募”的模式。沃尔玛人力资源部资深副总裁科尔门•彼得森说：“这种改变不仅是语意的改变，它表明了对保留与发展公司已经具有的人才的侧重强调，而不再是公司以前的不断招聘的用人特点。”公司期望最大限度发挥员工的潜能并创造机会使其工作内容日益丰富和扩大，尽可能鼓励和实践从内部提升管理人员。对于每一位员工的表现，人力资源部门会定期进行书面评估，并与员工进行面谈，存入个人档案。据了解，沃尔玛对员工的评估分为试用期评估、周年评估、升职评估等。

3. 吸纳人才

除了从公司内部选拔现有优秀人才之外，沃尔玛开始从外部适时引进高级人才，补充新鲜血液，以丰富公司的人力储备。在招聘员工时，对于每一位应聘人员，无论种族、年龄、性别、地域、宗教信仰等，沃尔玛都为他们提供相等的就业机会。从1998年开始，沃尔玛开始实施见习管理人员计划，即在高等院校举行CAREER TALK（职业发展讲座），吸引了一大批优秀的应届毕业生。经过相当长一段时间的培训，然后充实到各个岗位，此举极大缓解了公司业务高速扩展对人才的需求。

沃尔玛总裁兼首席执行官大卫•格拉斯说：“是我们的员工创造了沃尔玛的价值体系。”沃尔玛如此辉煌的发展历史和发展前景，其用人之道确实值得中国的零售行业深思、借鉴。

思考：

（1）沃尔玛为什么要强调人的重要性？

（2）连锁经营的人力资源管理有什么优势？

同 步 训 练

一、基础训练

1．选择题

（1）大型连锁企业的组织形态一般采取（　　）。

A. “总部—地区总部—分店”模式

B. “总部—地区管理部”模式

C. “总部—门店”模式

D. “地区管理部—门店”模式

（2）影响连锁组织的设计因素包括（　　）。

A. 经营技术　　B. 连锁企业目标

C. 连锁企业规模　　D. 连锁企业经营环境

（3）连锁企业的组织结构的一般特征是（　　）。

A. 根据管理的专业化程度划分为多个职能部门

B. 购销分离

C. 运营标准化

D. 完善的控制体系使管理保持一致

（4）连锁总部的基本功能有（　　）。

A. 展店的功能　　B. 研发的功能　　C. 督导的功能　　D. 配送的功能

（5）门店的职能主要有（　　）。

A. 环境管理　　B. 业态管理　　C. 商品管理　　D. 现金管理

2. 判断题

（1）连锁经营组织设计必须完全从管理效率出发，降低企业的经营管理成本。（　　）

（2）连锁经营组织的各种职能必须由连锁企业内部承担。（　　）

（3）小型独立商店的组织机构往往是直线型组织机构。（　　）

（4）连锁商店的组织机构体现了管理专业化和运营标准化的特点。（　　）

（5）连锁商店设计组织机构时要考虑自建配送中心问题。（　　）

3. 简答题

（1）简述连锁企业的组织机构构成及其职责。

（2）如何理解连锁企业总部的职能？

（3）连锁企业门店岗位的设计和职责都有哪些？

（4）连锁企业的人力资源规划都有哪些主要内容？

（5）连锁企业的薪酬制度和激励制度该如何进行设计？

（6）连锁企业的财务管理都有哪些内容和关键控制点？

二、实践训练

【实训项目】

分析一家连锁企业组织结构的基本情况

【实训情景】

根据当地实际情况，调查当地有代表性的连锁企业如餐饮连锁企业或零售连锁企业。

【实训任务】

通过实地调查和分析，了解当地主要的连锁企业组织结构的类型和有什么特点，分析这种组织结构的优劣；了解和掌握当地连锁企业组织结构的基本情况，并提交调查报告。

【实训提示】

可在教师的帮助下，确定当地有代表性的连锁企业；学生以小组为单位，分别选取不同类型的连锁企业进行调查；建议每组学生的调查资料可以共享，在资料共享的基础上分别完成调查报告。

【实训评价】

项　　目	表 现 描 述	得　　分
调查的对象和目的		
人员及分工		
调查方法		
报告内容		
报告形式		
合　　计		

得分说明：各小组的调查表现分为优秀、良好、合格、不合格、较差五档，对应得分分值为 20 分、18 分、15 分、12 分、10 分；将每项得分记入得分栏，全部单项分值合计得出本实训项目总得分；总得分 91～100 分为优秀，76～90 分为良好，60～75 分为合格，低于 60 分为不合格，不合格须重新训练。